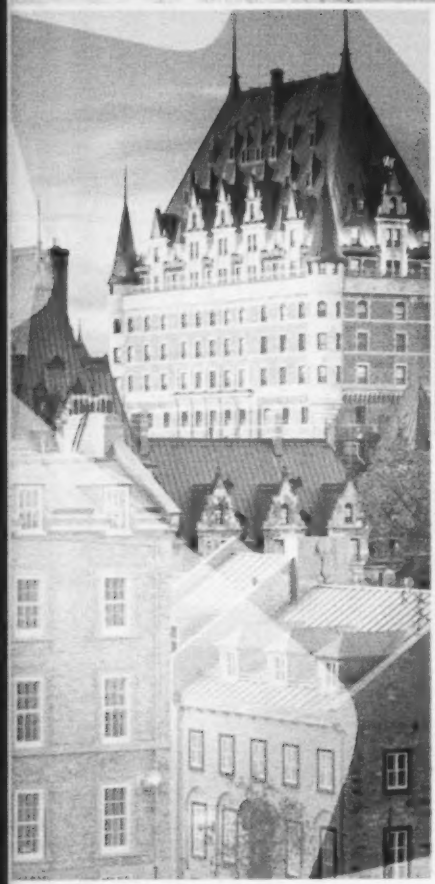
Développement économique Canada pour les régions du Québec

Canada Economic Development for Quebec Regions

ÉVALUATION DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC (PDEQ)



Canada

Publié par
Développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC)
Montréal (Québec) H3B 2T9
www.dec-ced.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique et ministre responsable de DEC, 2018

Catalogue : lu90-1/20F-PDF
ISBN ou ISSN : 2561-8385

Table des matières

Acronymes iii

Figures iv

Tableaux v

Sommaire 1

Introduction 4

1. Description sommaire du PDEQ 5

1.1. Fondements 5
1.2. Bénéficiaires admissibles 5
1.3. Modèle logique 5
1.4. Approche d'intervention 7
1.5. Ressources financières 7
1.6. Portrait sommaire des interventions 7
1.7. Contexte de mise en œuvre du programme 7

2. Méthode d'évaluation 9

2.1. Mandat de l'évaluation 9
2.2. Comité de suivi 9
2.3. Portée de l'évaluation 9
2.4. Méthodes de collecte de données 9
2.5. Limites de l'évaluation 9

3. Pertinence 11

3.1. Nature et évolution des besoins à l'origine du PDEQ 12
3.2. Impacts éventuels de l'absence du PDEQ 14
3.3. Degré de cohérence entre la répartition du financement accordé et les besoins 16
3.4. Degré d'adéquation du modèle de livraison du PDEQ aux besoins des entreprises et régions du Québec 17
3.5. Degré de dédoublement et de complémentarité entre le PDEQ et d'autres programmes comparables 19
3.6. Degré de coordination entre les intervenants 20
3.7. Degré d'adéquation entre les priorités gouvernementales et les objectifs du PDEQ 21
3.8. Degré d'adéquation entre les priorités ministérielles et la mise en œuvre du PDEQ 22

4. Efficacité 23

4.1. Degré d'efficacité de la mesure du rendement du PDEQ 24
4.2. Degré d'utilité de la mesure du rendement du PDEQ 24
4.3. Résultats atteints dans le pilier *Développement des entreprises* 25
4.4. Résultats atteints dans le pilier *Développement économique des régions* 27
4.5. Résultats des quatre initiatives ponctuelles traitées avec le budget de base du PDEQ 29
4.6. Effet de levier et autres répercussions 30

5. Efficience 32

5.1. Problèmes et facteurs facilitants au moment de la conception et de l'implantation du PDEQ 33

5.2. Impacts des changements organisationnels de DEC sur la mise en œuvre du PDEQ 33
5.3. Organisation du travail 34
5.4. Coûts de fonctionnement 35
5.5. Relation avec la clientèle 36
5.6. Temps consacré à la gestion de projets et niveau de risque 37
5.7. Niveau de risque des projets 38
5.8. Mode de prestation de services 39

6. Conclusion 40

7. Plan d'action 42

Acronymes

AD	Aide directe
APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
DEC	Développement économique Canada
DECIA	Direction expérience client et information d'affaires
DGFM	Direction générale des finances ministérielles
DGOR	Direction générale des opérations régionales
DGPRP	Direction générale des politiques, recherche et programmes
DPOO	Direction de la planification et des outils opérationnels
GI	Groupe intermédiaire
IDE	Indice de développement économique
MESI	Ministère de l'économie de la science et de l'innovation
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PDEQ	Programme de développement économique du Québec
R&D	Recherche et Développement
SIA	Système d'information sur les activités
SMR	Stratégie ministérielle de rendement

Figures

Figure 3.1. Réalisation du projet possible, sans l'aide de DEC ? 15

Figure 3.2. Réalisation du projet possible, dans les mêmes délais, sans l'aide de DEC ? 15

Figure 3.3. Réalisation du projet possible, avec la même ampleur, sans l'aide de DEC ? 15

Figure 3.4. Proportion des bénéficiaires par volet selon les raisons qui les ont conduits à demander un appui financier du PDEQ 15

Figure 3.5. Proportion des projets financés par DEC avec d'autres partenaires financiers 20

Figure 3.6. Comparaison entre les conditions de financement offertes par DEC et celui de l'autre bailleur de fonds principal 20

Figure 4.1. Impacts des projets axés sur la mobilisation des régions 28

Figure 4.2. Retombées générées par la réalisation du projet dans les collectivités 28

Figure 4.3. Autres répercussions en pourcentage des bénéficiaires interrogés 31

Figure 5.1. Évolution de la part des coûts de fonctionnement et de paiement de transfert 2012-2013 à 2015-2016 36

Figure 5.2. Satisfaction des bénéficiaires concernant différents aspects du processus de financement 36

Figure 5.3. Nombre d'heures consacrées aux projets par tranche de dépenses et par type de financement entre avril 2014 et mars 2016 38

Figure 5.4. Nombre d'heures consacrées aux projets de contributions selon leur niveau de risque entre avril 2014 et mars 2016 38

Tableaux

Tableau 1.1. Modèle logique du PDEQ 6

Tableau 1.2. Dépenses du PDEQ de 2012-2013 à 2015-2016 7

Tableau 1.3. Contexte de mise en œuvre du PDEQ 8

Tableau 2.1. Méthode de collecte de données utilisées 10

Tableau 3.1. Indicateurs économiques du Québec selon les blocs régionaux en 2010 et 2015 13

Tableau 3.2. Recension des besoins identifiés par volet du PDEQ 14

Tableau 3.3. Alignement de l'aide autorisée aux catégories de MRC à fort et faible potentiel économique 16

Tableau 3.4. Correspondance entre l'aide autorisée par volet et la proportion des répondants jugeant l'aide de DEC indispensable 16

Tableau 3.5. Adaptation des conditions de financement aux besoins 18

Tableau 3.6. Alignement des volets d'intervention du PDEQ aux priorités gouvernementales 21

Tableau 3.7. Nombre de projets autorisés et aide autorisée selon les volets d'intervention (excluant les initiatives ponctuelles) 22

Tableau 4.1. Cibles et résultats du pilier *Développement des entreprises* 26

Tableau 4.2. Cibles et résultats du pilier *Développement économique des régions* 28

Tableau 4.3. Effet de levier par volet d'intervention et selon le type de clients 31

Tableau 5.1. Dépenses de voyage de 2007-2008 à 2015-2016 34

Tableau 6.1. Conclusion sur la pertinence du PDEQ 40

Tableau 6.2. Conclusion sur l'efficacité du PDEQ 41

Tableau 6.3. Conclusion sur l'efficience du PDEQ 42

Tableau 7.1. Extraits des constats d'évaluation et recommandations 43

Tableau 7.2. Plan d'action 45

Sommaire

Ce rapport documente l'évaluation du *Programme de développement économique du Québec* (PDEQ), mis en œuvre en avril 2012 par Développement économique Canada (DEC) pour les régions du Québec. Il traite des enjeux de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du programme tel que recommandé par la *Politique sur les résultats*.

L'évaluation couvre la période entre le 1er avril 2012 et le 31 mars 2016, durant laquelle DEC a dépensé 658,3 millions de dollars en subventions et contributions pour 2 098 projets dans le cadre du PDEQ. Ces projets incluent ceux de l'*Initiative d'investissement local* (IIL), l'*Initiative pour la restauration de traverses de cours d'eau sur les chemins à vocation faunique et multi-ressources*, l'*Initiative stratégique de lutte contre la tordeuse des bourgeons d'épinette au Québec* et le projet Gazoduc de Bellechasse.

Ce sommaire présente les principaux constats relatifs à huit questions d'évaluation, les recommandations et le plan d'action qui en découlent.

Pertinence

1. Est-ce que le PDEQ a répondu aux besoins ? Comment ces besoins ont-ils évolué dans le temps ?

- **Le programme a répondu aux besoins à l'origine de sa mise en œuvre en 2012 :** La comparaison des besoins à l'origine du PDEQ et des besoins actuels des régions indique également le maintien d'enjeux et de défis qui justifient la continuité du PDEQ. Entre autres, le besoin de stimuler l'innovation au sein des plus petites entreprises est encore présent.

- **Le programme est indispensable pour la majorité des projets :** Si l'aide financière de DEC via le PDEQ était absente, la majorité des projets n'auraient pas vu le jour.

- **Les montants d'aide autorisés et le nombre de projets sont supérieurs dans les régions à fort potentiel économique où le nombre de demandes d'appui à des projets est plus élevé :** Bien que la valeur de l'aide autorisée soit proportionnelle à la part de la population active des régions desservies, les montants d'aide et le nombre de projets sont plus élevés dans les régions à fort potentiel économique que dans les régions à faible potentiel économique.

- **Le modèle de livraison du PDEQ par volet d'intervention ne répond pas toujours aux besoins des entreprises et des régions :** Les nombreux critères d'admissibilité de chaque volet du PDEQ rendent les interventions moins agiles et, dans certains cas, peuvent augmenter les délais de livraison auprès des bénéficiaires.

2. Dans quelle mesure le PDEQ complète-t-il ou dédouble-t-il d'autres interventions ?

- **Le programme ne dédouble pas d'autres interventions, mais la multiplicité des bailleurs de fonds représente un défi pour certains bénéficiaires :** Le degré de dédoublement est faible puisque les besoins de financement sont élevés et les partenaires financiers sont encadrés par des règles de cumul de l'aide. Néanmoins, la multiplicité des bailleurs de fonds présente le risque d'engendrer un fardeau administratif pour les bénéficiaires.

- **La coordination entre les intervenants est perçue et appréciée par les bénéficiaires :** La majorité des bénéficiaires du PDEQ ont observé une certaine coordination entre les intervenants sur le terrain. Il reste cependant des progrès à réaliser, selon les intervenants interrogés.

3. Dans quelle mesure le PDEQ est en lien avec les priorités du gouvernement ?

- **Les priorités de DEC encadrant le PDEQ sont alignées aux priorités gouvernementales :** Au cours de la période examinée, les priorités ministérielles ont reflété celles du gouvernement et les objectifs sous-jacents aux volets d'intervention du PDEQ permettent de répondre aux priorités gouvernementales énoncées dans les documents officiels.

- **L'ampleur de l'aide accordée dans les volets du PDEQ est généralement cohérente avec les priorités ministérielles** avec quelques nuances observées pour le volet *Promotion des atouts des régions*, notamment en raison de projets obtenant un financement récurrent dans certaines régions.

Efficacité

4. Quel est le degré d'utilité et d'efficacité de la mesure du rendement ?

- **L'application de la mesure du rendement est conforme aux exigences :** La mesure du rendement des projets appuyés par DEC est conforme à la stratégie de mesure du rendement du PDEQ. Une analyse de DEC identifie toutefois certaines préoccupations concernant le manque de précision des indicateurs et la difficulté d'attribuer les résultats aux activités réalisées.

- **La mesure du rendement a une portée limitée pour la prise de décision :** La portée de la mesure du rendement est notamment réduite par la difficulté d'attribuer au PDEQ les résultats documentés (p.ex. attraction d'investissements étrangers) et d'établir des cibles pour certaines activités. De plus, un certain délai s'écoule avant que les résultats escomptés ne se matérialisent. Ces limites sont inhérentes aux programmes de développement régional.

5. Dans quelle mesure les résultats escomptés du PDEQ ont été atteints ?

- **Les résultats atteints en *Développement des entreprises* sont globalement positifs :** Pour la période de 2012 à 2016, le taux de survie des entreprises appuyées est supérieur à 82 % et le pourcentage des entreprises ayant maintenu ou augmenté leur chiffre d'affaires est en moyenne de 61 %.

- **Les résultats atteints en *Développement économique des régions* sont globalement positifs :** Pour la période de 2012 à 2016, les projets ont permis de soutenir 19 collectivités et les investissements réalisés ont dépassé les objectifs initiaux en matière de planification régionale et d'équipements collectifs économiques. De plus, l'appui de DEC a permis de financer 208 projets de démarchage d'une valeur totale de 40,1 millions de dollars visant à attirer des touristes et des investissements étrangers.

- **Les résultats des quatre initiatives ponctuelles financées avec le budget de base du PDEQ sont globalement positifs :** L'*Initiative stratégique contre la tordeuse des bourgeons* a permis d'aider à contrôler l'infestation dans l'ensemble des collectivités touchées. L'aide octroyée dans le cadre de l'*Initiative pour la restauration des traverses de cours d'eau* et dans le cadre du projet de *Gazoduc de Bellechasse* progresse selon les prévisions. Grâce à l'*Initiative d'investissement local* (IIL), 257 projets d'amélioration des infrastructures et équipements communautaires ont été réalisés dans 12 collectivités.

6. Quel est l'effet de levier et quelles sont les autres répercussions du PDEQ ?

- **Le PDEQ a généré un effet de levier de 4,91 $:** Chaque dollar investi via le PDEQ a généré un investissement direct de 4,91 $ des promoteurs et des autres bailleurs de fonds et cet effet est supérieur à celui des programmes précédant le PDEQ qui était de 3,93 $.

- **La mise en œuvre du PDEQ a eu d'autres répercussions positives :** En *Développement des entreprises*, les autres répercussions incluent l'établissement de nouveaux partenariats, l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires et l'accès à de nouvelles occasions d'affaires au Québec et à l'étranger. *En Développement économique des régions*, elles incluent : la valorisation des collectivités, l'implication accrue d'autres parties prenantes et dans certains cas, le développement d'activités touristiques hors-saison.

Efficience

7. Y a-t-il eu des problèmes et facteurs facilitants aux différentes étapes du cycle de vie du PDEQ ?

- **Aucun problème majeur n'a été identifié lors de la conception et l'implantation du PDEQ en 2012 :** Depuis l'implantation du programme, le cumul des différentes orientations ministérielles, directives et stratégies a complexifié l'exécution du programme, selon certains conseillers interrogés.

- **Les changements organisationnels de DEC, conjugués à une diminution des budgets de voyage ont été mis en cause dans l'efficience de la mise en œuvre du PDEQ pendant la période 2012-2013 à 2015-2016 :** Le principal impact constaté est la disponibilité plus limitée des conseillers des bureaux d'affaires pour mettre le PDEQ en œuvre sur le terrain. DEC a toutefois dépensé son allocation budgétaire en

subventions et contributions durant cette période.

8. Comment améliorer l'efficience du PDEQ ?

- **L'organisation du travail est globalement efficiente.** Les processus d'affaires et les outils de travail gagneraient à être améliorés selon certains intervenants de DEC.

- **Le programme est livré en optimisant les ressources financières :** Les coûts de fonctionnement représentent 17,7 % des dépenses totales pour la période évaluée. Ces coûts regroupent les salaires des employés et les frais associés à la mise en œuvre du PDEQ.

- **92 % des bénéficiaires du PDEQ interrogés sont satisfaits de leur relation avec DEC.** Les bénéficiaires moins satisfaits (8%) souhaitent des processus administratifs plus simples, du soutien à l'interprétation de la documentation et des critères d'admissibilité à l'aide financière adaptés à leur besoin.

- **Le type d'aide utilisé a un impact sur le temps consacré à chaque étape de gestion d'un projet sur le terrain :** Le temps consacré à la gestion des subventions est plus court que celui consacré à la gestion des contributions non remboursables. Le temps consacré à la gestion des contributions non remboursables est aussi plus court que celui pour la gestion de contributions remboursables. Ainsi, des gains d'efficience pourraient être réalisés en exploitant lorsque possible, les subventions et les contributions non remboursables.

- **L'application du profil de risque a permis de réaliser un gain d'efficience,** en modulant le temps consacré à la gestion des projets en fonction des risques. Ce gain représente 28 heures par projet.

- **Le mode de prestation de service répond à la plupart des besoins des clients interrogés :** Des bénéficiaires ont toutefois souligné la difficulté d'accéder aux fonds du PDEQ dans certaines MRC à faible potentiel économique, ce qui expliquerait le peu de projets soumis.

Recommandations

Recommandation 1 : Chaque cinq ans, DEC devrait établir et approuver en temps opportun des cibles pour les indicateurs de résultats du PDEQ.

Recommandation 2 : Afin de mieux évaluer la satisfaction de la clientèle et l'adéquation aux besoins, DEC devrait documenter ses interactions avec l'ensemble des promoteurs de projet, y compris ceux ayant reçu un refus informel de DEC.

Recommandation 3 : DEC devrait s'assurer que :

a) Ses chaînes de résultats et les activités financées soient cohérentes ;

b) Ses indicateurs de rendement soient raisonnablement liés à ses activités.

Recommandation 4 : Afin d'améliorer l'expérience client, DEC devrait poursuivre la simplification de ses processus administratifs.

Recommandation 5 : Pour mieux répondre aux besoins des entreprises et des régions du Québec, DEC devrait s'assurer que :

a) Son modèle de prestation de services et les critères d'admissibilité du PDEQ soient modulés aux spécificités de la clientèle ciblée ;

b) Ses conseillers possèdent ou puissent facilement accéder aux expertises spécialisées nécessaires pour analyser les projets et mieux accompagner les promoteurs.

Recommandation 6 : Afin d'optimiser l'efficacité de la mise en œuvre du PDEQ, DEC devrait :

a) Poursuivre l'intégration des différents outils d'orientation ministérielle ;

b) Documenter les coûts-bénéfices liés à l'utilisation des différents types de contribution en fonction des niveaux de risque et des montants d'aide octroyés ;

c) Documenter les gains d'efficience réalisés suite à la mise en place des nouveaux processus d'affaires.

Lien vers le Plan d'action

Introduction

Ce rapport documente l'évaluation du *Programme de développement économique du Québec* (PDEQ) mis en œuvre par Développement économique Canada (DEC) en avril 2012.

L'évaluation couvre la période s'étalant d'avril 2012 à mars 2016. Elle traite les enjeux de pertinence, d'efficacité et d'efficience des piliers *Développement d'entreprises*, *Développement économique des régions* et quatre initiatives du pilier *Renforcement de l'économie des collectivités*, à savoir l'*Initiative d'investissement local* (IIL), l'*Initiative pour la restauration de traverses de cours d'eau sur les chemins à vocation faunique et multi-ressources*, l'*Initiative stratégique de lutte contre la tordeuse des bourgeons d'épinette au Québec* et le projet Gazoduc de Bellechasse.

En plus de constituer une reddition de compte formelle, cette évaluation se veut être un outil d'aide à la prise de décision visant à améliorer les interventions du PDEQ.

Le rapport comprend les sept sections suivantes :

1. Description sommaire du PDEQ
2. Méthode d'évaluation
3. Pertinence
4. Efficacité
5. Efficience
6. Conclusion
7. Plan d'action

1. Description sommaire du PDEQ

1.1. Fondements

En mettant en œuvre le PDEQ en 2012, l'objectif visé était de permettre aux régions du Québec à faire face aux défis économiques occasionnés par différents facteurs, notamment :

- Un bassin vieillissant de main-d'œuvre, davantage ressenti dans les régions ressources et les régions manufacturières ;
- Une relève entrepreneuriale à stimuler, particulièrement dans les collectivités affectées par un solde migratoire négatif ;
- Une productivité des entreprises inférieure à celle de l'ensemble du Canada ;
- Un niveau d'innovation relativement faible comparativement à celui des entreprises de l'Ontario[1] ;
- Une dynamique économique régionale inégale avec des régions qui n'ont pas les mêmes opportunités de croissance ni de possibilités d'emplois productifs ;
- Un contexte économique international qui affecte les exportations du Québec en raison de : (1) la fluctuation du dollar canadien, (2) la montée du protectionnisme aux États-Unis et en Europe et (3) la concurrence croissante d'acteurs émergents, dont les pays du BRICS.

Pour faire face à ces défis, DEC a mis en œuvre le PDEQ, qui se décline en trois piliers :

1. **Le pilier *Développement des entreprises*** vise à appuyer les entreprises tout le long de leur cycle de vie. Celles-ci sont reconnues pour être un moteur de développement économique, elles stimulent les activités économiques et créent des emplois dans les collectivités. Ce pilier a pour objectif d'appuyer le renouvèlement du bassin d'entreprises au Québec, par un soutien à la création et au démarrage d'entreprises. Il vise à accroître leur performance en appuyant financièrement leurs activités d'expansion, de gains en productivité, d'innovation et de transfert technologique, de commercialisation et d'exportation ainsi que de structuration des réseaux.
2. **Le pilier *Développement économique des régions*** consiste à appuyer financièrement l'élaboration de stratégies de développement, la planification et la construction d'équipements collectifs économiques et la promotion des atouts des régions pour y attirer des investissements directs étrangers et des touristes.
3. **Le pilier *Renforcement de l'économie des collectivités*** vise à mettre en œuvre des programmes nationaux ou des initiatives ponctuelles et ciblées qui contribuent à renforcer l'économie des collectivités afin d'accroître la croissance de l'économie du Québec. Les initiatives ponctuelles ayant reçu des fonds dédiés font l'objet d'évaluations distinctes.

1.2. Bénéficiaires admissibles

Les principaux bénéficiaires admissibles à l'appui du PDEQ sont les suivants :

- Petites et moyennes entreprises (PME) ;
- Regroupements ou associations de PME ;
- Organismes sans but lucratif soutenant les entreprises et le développement économique ;
- Organismes exploitants, les organisations vouées à la promotion, au transfert technologique (p.ex. : université) ;
- Municipalités ou organismes municipaux.

1.3. Modèle logique

Le modèle logique du PDEQ est présenté au tableau 1.1. De bas en haut, ce modèle identifie les composantes suivantes :

- **Intrants** à la réalisation du PDEQ, dont les ressources humaines et financières ;
- **Activités** dont le financement direct de projets et le financement de groupes intermédiaires qui livrent des services à la clientèle ciblée par le programme ;
- **Extrants** qui résultent de ces activités ;
- **Chaîne de résultats**, détaillant les résultats immédiats de chaque volet, les résultats intermédiaires et finaux subséquents qui alimentent le résultat stratégique du PDEQ, à savoir : « Les régions du Québec ont une économie en croissance ».

[1] DEC (2016). *Plan stratégique, 2021*. Montréal : Gouvernement du Canada.

Tableau 1.1
Modèle logique du PDEQ

RÉSULTAT STRATÉGIQUE	**LES RÉGIONS DU QUÉBEC ONT UNE ÉCONOMIE EN CROISSANCE**									
	Développement des entreprises						**Développement économique des régions**			**Renforcement de l'économie des collectivités**
PILIERS	**Résultats finaux**									
	Le bassin d'entreprises au Québec est renouvelé Les entreprises du Québec sont compétitives						**Les régions du Québec ont une base économique renforcée**			**Les collectivités du Québec ont une économie renforcée**
	Soutien à l'entrepreneuriat		**Performance des entreprises**				**Mobilisation des régions**	**Investissement dans les régions**		**Soutien ponctuel et ciblé**
	Résultats intermédiaires									
AXES	Des entreprises sont démarrées ou transférées		Les entreprises améliorent leur performance				Les collectivités prennent en charge leur développement économique	Les régions du Québec attirent ou génèrent des investissements		Les collectivités disposent d'un soutien ponctuel pour stabiliser ou renforcer les économies
	Création et démarrage d'entreprises	**Relève et transfert d'entreprises**	**Productivité et expansion**	**Innovation et transfert technologique**	**Commercialisation et exportation**	**Structuration des réseaux**	**Stratégie de développement économique**	**Équipements collectifs économiques**	**Promotion des atouts des régions**	**Initiatives ponctuelles et ciblées**
	Résultats immédiats									
VOLETS	Les entrepreneurs ou les entreprises sont engagées dans une démarche de démarrage d'entreprises	Les entrepreneurs sont engagés dans une démarche de transfert d'entreprises	Les entreprises optimisent leur capacité de production	Les entreprises innovent ou augmentent leur capacité à innover	Les entreprises commercialisent ou augmentent leur capacité à commercialiser	Les entreprises bénéficient de réseaux structurés	Les acteurs du milieu s'engagent dans une démarche de mobilisation	Les régions sont engagées dans une démarche visant à améliorer ou à se doter d'un équipement collectif économique	Les régions mettent en valeur leurs atouts	- Initiatives à même les fonds de base du PDEQ et incluses dans cette évaluation (p.ex. : *Initiative d'investissement local* ; *Initiative tordeuse de bourgeons*) - Initiatives avec fonds dédiés et faisant l'objet d'évaluations distinctes (p.ex. : *Initiative Lac-Mégantic* ; *Initiative chrysotile*)
EXTRANTS	Nombre total de projets par volet Valeur totale des projets par volet									
ACTIVITÉS	Financement direct de projets en lien avec les activités admissibles auprès de promoteurs cibles (aide directe) Financement indirect auprès de groupes intermédiaires qui interviendront dans le cadre des activités admissibles auprès de la population cible (aide indirecte)									
INTRANTS	Nombre total d'équivalents à temps plein (ETP) et les régimes d'avantages sociaux des employés (RASE) Montants des subventions & contributions (S & C) Coûts de fonctionnement, entretien, locaux									

Source : Stratégie de mesure du rendement du PDEQ (2012).

1.4. Approche d'intervention

Le PDEQ est un programme « à la demande » : les promoteurs présentent des projets au bureau d'affaires de leur région qui sont, par la suite, analysés en fonction des priorités gouvernementales, ministérielles et celles du bureau d'affaires[2].

L'intervention de DEC s'effectue généralement de deux façons :

- **Par l'aide directe (AD) aux projets** : en offrant un appui financier à une entreprise ou un organisme à but non lucratif (OBNL) ;
- **Par l'aide indirecte (AI) à travers les groupes intermédiaires (GI)** : en accordant une contribution financière à un promoteur qui offre ses services à des tiers, tel l'appui à un incubateur pour qu'il soutienne des entrepreneurs dans le démarrage de leur entreprise. Les groupes intermédiaires offrent deux catégories d'activités, activités de basse ou haute intensité. Les premières sont des activités d'une durée de moins de 3 heures (sensibilisation, renseignement, etc.), alors que les secondes durent plus de trois heures et couvrent un large éventail d'activités qui diffèrent d'un volet à l'autre.

1.5. Ressources financières

Le tableau 1.2 présente l'enveloppe budgétaire du PDEQ pour la période de 2012-2013 à 2015-2016. En excluant les initiatives pour lesquelles DEC a obtenu des fonds ponctuels dédiés, les dépenses totales du PDEQ s'élèvent à 740,2 millions de dollars dont 658,3 millions de dollars en subventions et contributions, et 81,9 millions de dollars en coûts de fonctionnement.

1.6. Portrait sommaire des interventions

Entre le 1er avril 2012 et le 31 mars 2016, le PDEQ a été utilisé pour appuyer 2 098 projets, pour une aide totale de 658,3 millions de dollars en subventions et contributions. Le nombre de projets et les dépenses annuelles en subventions et contributions pour leur réalisation sont également présentés dans le tableau 1.2.

Tableau 1.2
Dépenses du PDEQ de 2012-2013 à 2015-2016

Année financière	Fonctionnement (millions de dollars)	Subventions et contributions (millions de dollars)	Dépenses totales (millions de dollars)
Développement des entreprises (1 740 projets)			
2012-2013	21	109,4	130,4
2013-2014	17,9	129,7	147,6
2014-2015	14,8	131,7	146,5
2015-2016	15,5	132	147,
Développement économique des régions (219 projets)			
2012-2013	4,8	39,2	44
2013-2014	2,9	36,2	39,1
2014-2015	2,1	32	34,1
2015-2016	2,3	31,3	33,6
Renforcement de l'économie des collectivités (139 projets excluant les initiatives où DEC a obtenu des fonds dédiés)			
2012-2013	s.o	s.o	s.o
2013-2014	s.o	s.o	s.o
2014-2015	0,2	5,2	5,9
2015-2016	1,1 M	11,6	12,7
Total annuel des trois piliers (2 098 projets)			
2012-2013	25,8	148,6	174,4
2013-2014	20,8	165,9	186,7
2014-2015	17,1	168,9	186
2015-2016	18,2	174,9	193,1
Total PDEQ	**81**	**658,3**	**740,2**

Source : Rapports au parlement de 2012-2013 à 2015-2016.

1.7. Contexte de mise en œuvre du programme

La mise en œuvre du PDEQ s'inscrit dans un contexte opérationnel et organisationnel continuellement en évolution qui a une incidence directe ou indirecte sur le déroulement du programme et l'organisation du travail entourant sa mise en œuvre. Ces éléments de contexte et leur incidence sur le programme sont présentés dans le tableau 1.3.

[2] Chaque bureau d'affaires élabore une stratégie régionale qui identifie ses priorités d'intervention, en tenant compte des priorités, des enjeux régionaux, des engagements et des ressources disponibles.

Tableau 1.3
Contexte de mis en œuvre du PDEQ

Catégorie	Environnement de mise en œuvre du PDEQ	Incidence sur le programme
Contexte gouvernemental fédéral	• Changement de priorités gouvernementales en 2015	• Adaptation des priorités de DEC pour être aligné aux priorités gouvernementales
Contexte gouvernemental provincial	• Refonte des Centres locaux de développement (CLD) du gouvernement provincial en 2014-2015 • Transfert de fonds du Ministère de l'Économie de la Science et de l'Innovation (MESI) à Investissement Québec en 2015	• Les ressources de DEC sont plus sollicitées pour faire face à cette transition
	• Plan d'action pour la réduction du déficit en 2012 incluant la diminution du nombre d'ETP de 20 %, la redistribution des territoires desservis par les bureaux d'affaires et la consolidation des bureaux d'affaires de Laval-Laurentides-Lanaudière, de la région de la Montérégie et de la région du Nord-du-Québec ainsi que le rapatriement des activités de communication au siège social à Montréal	• Pression exercée sur l'organisation du travail pour mettre en œuvre le PDEQ
Contexte ministériel	• Mise en œuvre de quatre initiatives financées avec le budget de base de DEC : Initiative d'investissement local ; Initiative de restauration de traverses de cours d'eau sur les chemins à vocation faunique et multi – ressources (6 millions de dollars, 2014-2017) ; Initiative contre la tordeuse des bourgeons d'épinette (6 millions de dollars, 2014-2018) ; Gazoduc dans la MRC de Bellechasse (17,5 millions de dollars, 2012-2017) • Mise en œuvre du programme d'infrastructure communautaire Canada 150, doté d'un budget de 31,2 millions de dollars	• Impact sur les ressources dédiées aux sous-programmes Développement des entreprises et développement économique des régions

2. Méthode d'évaluation

Cette section présente la démarche d'évaluation du PDEQ qui comprend son mandat, les enjeux afférents, sa gouvernance, la stratégie adoptée et les limites de la méthodologie.

2.1. Mandat de l'évaluation

Cette évaluation s'inscrit dans le cadre de l'examen quinquennal des programmes de subventions et contributions comme exigé par la *Loi sur la gestion des finances publiques* (article 42.1). Elle traite des enjeux de pertinence, d'efficacité et d'efficience.

2.2. Comité de suivi

Un comité de suivi a été mis sur pied pour appuyer la réalisation de l'évaluation avec comme mandat de commenter les différents livrables (cadre d'évaluation, guides d'entrevues, constats préliminaires, rapports), de faciliter l'accès aux données sur le programme et de fournir des conseils aux différentes étapes du processus d'évaluation afin d'en maximiser l'utilité pour DEC.

Ce comité est composé des évaluateurs, de deux représentants des centres de responsabilité de DEC et d'une représentante de l'évaluation à l'Agence de promotion économique de l'atlantique (APECA).

2.3. Portée de l'évaluation

L'évaluation porte sur tous les projets traités avec le budget de base du PDEQ et elle exclut les initiatives pour lesquelles DEC a obtenu des fonds dédiés.

Cette évaluation couvre ainsi le pilier *Développement des entreprises*, le pilier *Développement économique des régions* et quatre initiatives du pilier *Renforcement de l'économie des collectivités* mises en œuvre avec le budget de base du PDEQ, dont l'*Initiative d'investissement local* (IIL), l'*Initiative pour la restauration de traverses de cours d'eau sur les chemins à vocation faunique et multi-ressources*, l'*Initiative stratégique de lutte contre la tordeuse des bourgeons d'épinette au Québec* et le projet Gazoduc de Bellechasse.

Par ailleurs, les initiatives financées à l'aide d'enveloppes budgétaires temporaires sont traitées dans des évaluations distinctes.

La portée de cette évaluation varie selon les enjeux examinés :

- Pour l'enjeu d'efficacité, l'évaluation a considéré l'ensemble des projets ayant fait l'objet d'une dépense entre 1er avril 2012 et le 31 mars 2016, soit au total 2 098 projets, dont 420 avaient débuté lors d'anciens programmes et ils ont été convertis dans le PDEQ. L'ajout de ces projets est nécessaire pour rendre compte de la totalité des dépenses du PDEQ pendant cette période ;
- Pour les enjeux de pertinence et d'efficience du programme, l'évaluation couvre les 1 794 projets approuvés entre le 1er avril 2012 et le 31 mars 2016.

2.4. Méthodes de collecte de données

Afin de répondre rigoureusement aux questions d'évaluation, plusieurs méthodes de collecte et de sources de données ont été utilisées. Autant que possible, une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives a été privilégiée. Le choix des méthodes a été déterminé en fonction de leur pertinence et leur fiabilité, de la disponibilité des données et des coûts afférents. Le tableau 2.1 présente la synthèse des méthodes utilisées.

2.5. Limites de l'évaluation

La conception de l'évaluation a tenu compte des limites inhérentes aux sources de données utilisées. Ainsi, lors de l'élaboration de la stratégie d'évaluation, différentes mesures présentées ci-dessous ont été appliquées afin de tirer des conclusions basées sur des constats factuels et sur une méthodologie rigoureuse :

Cibles : La stratégie de mesure du rendement a été mise à jour entre avril 2015 et mars 2016, mais considérant que la politique sur les résultats devait voir le jour incessamment, les changements recommandés, dont les cibles et le remplacement de certains indicateurs n'ont pas été approuvés. Quand elles étaient disponibles, l'évaluation a tout de même utilisé ces cibles.

Tableau 2.1
Méthodes de collecte de données utilisées

Outils de collecte et objectifs	Sources
Documentation et données internes : Documenter la conception du programme et sa mise en œuvre	o Données financières o Fiches de conception du PDEQ o Cadre stratégique 2012-2017 o Stratégies régionales o Paramètres d'intervention o Hermès
Recension des écrits : Valider l'alignement avec les priorités gouvernementales	o Discours du Trône o Budget fédéral o Lettre de mandat du ministre responsable
Entrevues semi – dirigées auprès des intervenants internes et externes : Évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du PDEQ du point de vue de différents intervenants	o 29 intervenants internes : 4 hauts gestionnaires; 5 représentants du siège social de DEC; 20 conseillers des bureaux d'affaires o 30 intervenants externes : 7 bailleurs de fonds; 14 intervenants du milieu; 7 promoteurs (OBNL) appuyés par DEC; 2 responsables provinciaux
Enquêtes téléphoniques auprès des promoteurs : Apprécier, du point de vue des clients, la pertinence et l'efficacité du PDEQ	o Sondage téléphonique réalisé du 18 mai au 30 juin 2016 auprès de 1 328 entreprises et OBNL ayant reçu du financement de DEC

Données sur le rendement des entreprises : Les dates d'émission des états financiers des entreprises ne correspondent pas toujours aux dates durant lesquelles la collecte des données de DEC est effectuée, de ce fait, l'information n'était pas toujours disponible au moment de l'évaluation.

Portée du Système d'information sur les activités (SIA) : Cet outil permet de saisir la durée du temps consacré à la gestion de chacune des étapes d'un projet. Dans une perspective de simplification, il a été décidé que la moitié des conseillers des bureaux d'affaires compile le temps passé à la gestion des projets faisant partie de leur portefeuille pendant les six premiers mois de l'année, par la suite l'autre moitié des conseillers font de même pour les six mois restants. Bien que cette méthode permette de comparer le temps consacré à la gestion des différents types de projets, elle n'est pas suffisamment précise pour estimer le temps réel.

Résultats des groupes intermédiaires : Annuellement, DEC achemine un sondage Web aux clients des groupes intermédiaires (GI) pour mesurer l'impact du service reçu du GI. Seules les entreprises ayant réalisé une activité de haute intensité sont rejointes. Les entreprises ayant uniquement réalisé une activité de basse intensité, tels les services d'information et conseils de moins de trois heures ne sont pas considérés dans le sondage.

Taux de réponse aux sondages Web auprès de la clientèle des groupes intermédiaires : Le taux de réponse des sondages Web avoisine les 29 %. Les résultats sont donc fournis à titre indicatif du degré de satisfaction des entreprises à l'égard de l'adéquation des services reçus à leur besoin et de l'impact de ces services sur la performance de leur entreprise. Les résultats n'ont pas été extrapolés à l'ensemble de la population desservie par les GI.

Étude de Statistique Canada sur l'impact des interventions de DEC : Bien que la méthode utilisée dans le cadre de cette étude soit des plus rigoureuses pour faire état de l'impact des interventions de DEC comparativement à un groupe témoin, la période de référence de cette étude (2001 à 2013) est différente de celle de la présente évaluation. Cette étude demeure pertinente pour les besoins de cette évaluation puisque les types de projets financés restent similaires à ceux financés dans le PDEQ.

L'évaluation de la satisfaction de la clientèle a été effectuée en utilisant la base de données des clients dont le projet a reçu une aide financière. DEC ne documentant pas les refus informels, il n'a pas été possible pour l'évaluation de couvrir la perspective des autres entreprises qui n'ont pas obtenu d'aide.

Équipements collectifs économiques : la méthodologie de ce type de projets ne permet pas de mesurer les impacts des projets d'équipements collectifs, qui sont généralement difficilement mesurables, pour le deux raisons suivantes : 1) le long délai pour que les équipements soient opérationnels ; et 2) les indicateurs actuels sont insuffisants pour capter l'ensemble des impacts potentiels de tels équipements.

3. Pertinence

Questions examinées et indicateurs sous-jacents

Est-ce que le PDEQ a répondu aux besoins ? Comment ces besoins ont évolué dans le temps ?

3.1. Nature et évolution des besoins
3.2. Impacts éventuels de l'absence du PDEQ
3.3. Degré de cohérence entre la répartition du financement accordé et les besoins
3.4. Degré d'adéquation du modèle de livraison du PDEQ aux besoins des entreprises et des régions

Dans quelle mesure le PDEQ complète ou dédouble d'autres interventions ?

3.5. Degré de dédoublement et de complémentarité entre le PDEQ et d'autres programmes comparables
3.6. Degré de coordination entre les intervenants

Dans quelle mesure le PDEQ est en lien avec les priorités du gouvernement ?

3.7. Degré d'adéquation entre les priorités gouvernementales et les priorités de DEC encadrant le PDEQ
3.8. Degré d'adéquation entre les priorités ministérielles et la mise en œuvre du PDEQ

Faits saillants

- **Le programme a répondu aux besoins à l'origine de sa mise en œuvre en 2012 :** La comparaison des besoins à l'origine du PDEQ et des besoins actuels des régions indique également le maintien d'enjeux et de défis qui justifient la continuité du PDEQ. Entre autres, le besoin de stimuler l'innovation au sein des plus petites entreprises est encore présent.

- **Le programme est indispensable** : Si l'aide financière de DEC via le PDEQ était absente, la majorité des projets n'auraient pas vu le jour.

- **Les montants d'aide autorisés et le nombre de projets sont supérieurs dans les régions à fort potentiel économique où le nombre de demandes d'aide financière est plus élevé :** Par ailleurs, la valeur de l'aide autorisée reste proportionnelle à la part de la population active des régions.

- **Le modèle de livraison du PDEQ par volet d'intervention ne répond pas toujours aux besoins des entreprises et des régions :** Les nombreux critères d'admissibilité propres à chaque volet du PDEQ rendent les interventions moins agiles et, dans certains cas, peuvent augmenter les délais de livraison.

- **Le programme ne dédouble pas d'autres interventions, mais la multiplicité des bailleurs de fonds représente un défi pour certains bénéficiaires :** Le degré de dédoublement est faible puisque les besoins de financement sont élevés et les partenaires financiers sont encadrés par des règles de cumul de l'aide. La multiplicité des bailleurs de fonds présente, néanmoins, le risque d'engendrer un fardeau administratif pour les bénéficiaires.

- **La coordination entre les intervenants est perçue et appréciée par les bénéficiaires :** La majorité des bénéficiaires du PDEQ ont observé une certaine coordination entre les intervenants sur le terrain. Il reste cependant des progrès à réaliser, selon les intervenants interrogés.

- **Le PDEQ est aligné aux priorités gouvernementales :** Les objectifs des différents volets du PDEQ sont en lien avec les énoncés des documents officiels de la période à l'étude.

- **L'ampleur de l'aide accordée dans les volets du PDEQ est généralement cohérente avec les priorités ministérielles** avec quelques nuances observées pour le volet Promotion des atouts des régions, notamment en raison de projets obtenant un financement récurrent dans certaines régions.

3.1. Nature et évolution des besoins à l'origine du PDEQ

Les conditions économiques régionales du Québec de 2012 et 2016, les besoins exprimés par les bénéficiaires et les défis identifiés par divers intervenants ont été analysés. Deux principaux constats découlent de cette analyse :

Constat n°1 : Bien que les conditions économiques du Québec se soient globalement améliorées depuis la mise en œuvre du PDEQ, les disparités régionales persistent. Entre autres, le besoin de stimuler l'innovation au sein des plus petites entreprises est encore présent.

Ce constat s'appuie sur l'évolution de six indicateurs économiques[3], présentée au tableau 3.1, dont : le produit intérieur brut (PIB) aux prix de base ; la diversité économique, le nombre d'emplois, le revenu primaire des ménages par habitant, l'Indice de développement économique[4] conçu par DEC et le taux d'innovation. Six observations associées à ces indicateurs en découlent :

a) PIB aux prix de base : **Les régions ressources, manufacturières et urbaines du Québec[5] affichent une performance économique inégale, malgré une amélioration globale pour l'ensemble du Québec de 2010 à 2015.** Les tendances relatives à chaque type de région sont illustrées par le tableau 3.1. Les régions urbaines affichent la performance la plus forte et la croissance la plus élevée, notamment grâce à la progression des industries de services. La performance des régions manufacturières reflète celle de l'ensemble du Québec alors que celle des régions ressources demeure relativement faible et stable depuis 2010, notamment en raison de la baisse des prix des matières premières et la fin des chantiers hydroélectriques.

b) Diversité économique[6] : **Elle demeure inégale entre les régions desservies par le PDEQ, bien que globalement le Québec se compare avantageusement aux autres provinces, et ce, grâce à une plus grande résilience de l'emploi.**

Les régions ressources affichent un degré de diversité faible (29,8 sur 100) en 2016 comparativement aux régions manufacturières et urbaines où cet indice s'est établi respectivement à 85,3 et 84,9 sur 100. Comme l'indice de diversité évolue lentement, aucun changement significatif n'est observable depuis le début du PDEQ.

c) Nombre d'emplois[7] : **De 2011 à 2016, 157 500 emplois ont été créés au Québec. De ce nombre, environ deux tiers ont été créés dans les régions urbaines et un tiers dans les régions manufacturières. Une légère perte d'emplois a été observée dans les régions ressources durant cette période.**

Cette contre-performance des régions ressources est, en partie, le reflet de la faible diversité de leur économie qui n'a pas été suffisamment en mesure de résister à la chute des prix des matières premières. À cela, s'ajoute le vieillissement de la population observé depuis le recensement de 2006. Ce vieillissement est plus rapide dans les régions manufacturières et ressources, où la part des personnes de 65 ans et plus a augmenté de 5,9 points et 5,4 points respectivement en 10 ans.

[3] Ces indicateurs ont été choisis sur la base de leur lien avec le mandat de DEC et les objectifs du PDEQ.

[4] L'IDE est construit à l'aide de quatre indicateurs : la part de la population active, les revenus par travailleur, le taux d'emploi et le PIB. L'agrégation de ces indicateurs permet de distinguer les MRC à fort potentiel économique, affichant un IDE élevé, des MRC à faible potentiel, ayant un IDE faible. Le seuil discriminant est déterminé par l'intersection de deux critères : afficher un IDE faible et être parmi le tiers des MRC ayant le plus faible niveau de revenu par travailleur.

[5] Selon la déclinaison conçue par l'Institut de la statistique du Québec, les régions ressources comprennent le Bas-Saint-Laurent, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec et la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. Ces régions regroupent 6,9 % de la population, comptent pour 7,6 % du PIB du Québec. Toutefois, elles représentent 80,2 % du territoire québécois.

Les régions manufacturières comprennent le Saguenay–Lac-Saint-Jean, la Mauricie, l'Estrie, la Chaudière-Appalaches, Lanaudière, les Laurentides, la Montérégie et le Centre-du-Québec. Elles regroupent 50,2 % de la population québécoise et compte pour 39,7 % du PIB.

Les régions urbaines comprennent la Capitale-Nationale, Montréal, l'Outaouais et Laval. Elles regroupent 42,9 % de la population, mais comptent pour plus de 50 % de l'économie du Québec. Elles se distinguent des autres régions par un faible pourcentage d'emplois dans le secteur primaire et une place prépondérante du secteur tertiaire dans la structure économique.

[6] La diversité économique est évaluée à l'aide de l'indice de Hachman qui consiste à mesurer la similarité entre la structure industrielle selon l'emploi par industrie des régions administratives et celle du Québec. Plus un indice se rapproche de 100, plus la structure industrielle de la région ressemble à celle du Québec (fortement diversifiée). À l'inverse, plus il se rapproche de 0, plus la structure de la région diffère de celle du Québec.

[7] Gouvernement du Québec (2017). *Portrait économique des régions du Québec 2017.*

d) Revenu primaire des ménages[8] :
L'augmentation moyenne du revenu primaire des ménages au Québec était de l'ordre de 2,7 % entre 2010 et 2015 avec une hausse plus forte dans les régions ressources.

Les régions urbaines affichent toutefois le revenu primaire des ménages par habitant le plus élevé, suivi des régions manufacturières. Les régions ressources affichent la plus forte croissance du revenu.

e) Indice de développement économique (IDE) :
71 des 104 MRC sont identifiées comme étant à faible potentiel économique en 2016, alors qu'elles étaient au nombre de 68 en 2012.

Élaboré par DEC, cet indice est une mesure agrégée du développement économique des MRC du Québec. Il sert notamment à moduler l'appui de DEC en fonction du potentiel économique des régions du Québec. Selon l'IDE, le nombre de MRC à faible potentiel est passé de 68 à 71 entre 2012 et 2016.

f) Innovation : **Entre 2012 et 2014, environ 50,9 % des entreprises au Québec ont introduit au moins un type d'innovation technologique (p. ex. produits et procédés).**

Selon l'*Enquête sur l'utilisation des technologies de pointe par les entreprises du Québec réalisée par l'Institut de la statistique du Québec* (2014), la majorité d'entre elles sont des entreprises de 250 employés et plus et œuvre dans le secteur de la fabrication, si bien que le besoin de stimuler l'innovation au sein des plus petites entreprises est encore présent. L'innovation technologique exclut l'innovation organisationnelle et commerciale.

Constat n°2 : Les défis que le PDEQ vise à surmonter ont une portée généralement à long terme, si bien que le besoin d'intervention persiste. Aussi, les champs d'intervention ciblés par le PDEQ sont encore pertinents à des degrés variables selon les volets et les régions.

Le tableau 3.2 présente pour chaque volet d'intervention du PDEQ, une synthèse des besoins identifiés à la lumière des entrevues auprès des intervenants de DEC[9]. Par ailleurs, les besoins identifiés par les bénéficiaires du PDEQ varient d'un volet d'intervention à l'autre :

- Les besoins les plus fréquemment identifiés par les bénéficiaires sont relatifs à l'expansion de leurs activités, à la commercialisation et à l'exportation de leurs produits. Ces besoins sont exprimés par 62 % des bénéficiaires interrogés ;
- Les besoins les moins fréquemment identifiés par les bénéficiaires sont relatifs au transfert d'entreprises. Ces besoins ont été identifiés par seulement 15 % des bénéficiaires interrogés. Le volet *Relève et transfert d'entreprises* est d'ailleurs le volet comptant le moins de projets appuyés.

Tableau 3.1
Indicateurs économiques du Québec selon les blocs régionaux en 2010 et 2015

Indicateurs	Ensemble du Québec		Régions ressources		Régions manufacturières		Régions urbaines	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015
PIB aux prix de base (G$)	305,5	351,1	24	26	121,1	139,2	160	185,3
Diversité économique (sur 100)	N/A	N/A	32,9	29,8	86	85,3	85,5	84,9
Nombre d'emplois (milliers)	3 975,6	4 133,1	254,8	249,1	2 013,6	2 070,5	1 707,3	1 813,7
Revenu primaire des ménages ($)	28 301	32 317	24 021	28 114	27 715	31 673	29 730	33 762
MRC à faible potentiel économique (sur 104 MRC)*	68	71	26	26	32	35	10	10
Taux d'innovation (% des entreprises ayant introduit au moins un type d'innovation)**	50,9 %		n/d		n/d		n/d	

* Les calculs de l'IDE datent de 2012 et 2016 ; ** Les données portent sur la période 2012-2014.
Source : Gouvernement du Québec (2017), *Portrait économique des régions du Québec 2017* et compilation des données sur l'IDE de DEC.

[8] Gouvernement du Québec (2017). *Portrait économique des régions du Québec 2017.*

[9] Note : En raison de l'absence d'information sur les refus informels de financer certains projets, il est difficile de dresser un portrait complet des besoins.

Finalement, les besoins exprimés par les bénéficiaires du PDEQ varient en fonction de leur région d'appartenance :

- Le besoin de commercialisation caractérise les collectivités des régions ressources ;
- Le besoin d'exportation caractérise celles des régions manufacturières ;
- Le besoin de développement de produits axés sur l'innovation caractérise celles des régions urbaines.

Tableau 3.2
Recension des besoins identifiés par volet du PDEQ

Volet du PDEQ	Besoins identifiés par les intervenants
Création et démarrage d'entreprises	• Besoin de financement et d'accompagnement pour les PME en démarrage • Besoin davantage de financement et de capital d'amorçage
Relève et transfert d'entreprises	• Besoin de relève entrepreneuriale • Faible présence des capitaux de risque dans les régions périphériques
Productivité et expansion	• Besoin d'intégration des nouvelles technologies • Besoin de soutien à la modernisation des équipements
Innovation et transfert technologique	• Besoin d'inciter les PME à investir davantage en R et D • Besoin davantage de commercialisation des innovations • Besoin de plus de collaboration universités-entreprises
Commercialisation et exportation	• Besoin des PME d'accroître leur capacité de commercialisation afin d'améliorer leurs positionnements concurrentiels
Structuration des réseaux	• Besoin de sensibiliser les entreprises pour qu'elles participent davantage à des regroupements sectoriels/grappes
Stratégie de développement	• Besoin de mobilisation pour élaborer un cadre cohérent de développement visant la diversification des régions
Équipements collectifs économiques (ECE)	• Besoin davantage de nouveaux ECE qui permettraient de rendre les diverses collectivités plus attractives • Besoin d'élargir le bassin d'entreprises pour justifier le financement d'ECE
Promotion des atouts des régions	• Besoin d'être plus compétitif pour attirer les touristes • Besoin de valorisation du potentiel important des atouts des régions • Besoin d'élargir les retombées touristiques au-delà des grands centres urbains

Source : Entrevues réalisées auprès des intervenants de DEC.

3.2. Impacts éventuels de l'absence du PDEQ

Les bénéficiaires du programme, les intervenants de DEC et leurs partenaires ont été interrogés au sujet des impacts de l'absence de l'aide financière du PDEQ sur les projets et les régions appuyés. Les quatre constats suivants en découlent :

Constat n°3 : Sur 1 328 bénéficiaires interrogés, 63 % ont déclaré qu'ils n'auraient pas été en mesure de réaliser leur projet sans l'aide financière de DEC.

Concernant les volets du PDEQ, les résultats présentés à la figure 3.1 indiquent que la proportion des bénéficiaires dépendants de l'aide financière de DEC est généralement plus élevée pour les clients des volets *Innovation et transfert technologique* (79 %) et de *Promotion des atouts des régions* (84 %).

En ce qui a trait au type de promoteurs, 83 % des OBNL et 50 % des entreprises appuyées ont déclaré qu'ils n'auraient pas été en mesure de réaliser leurs projets sans l'aide obtenue.

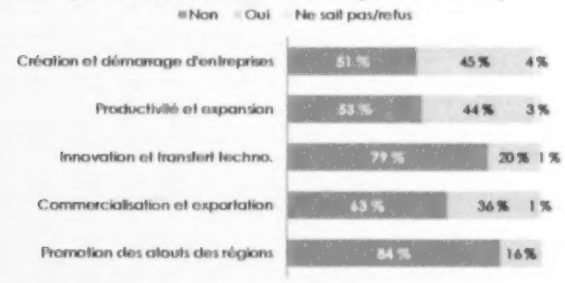
Constat n°4 : Sur les 463 bénéficiaires ayant répondu qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'aide financière de DEC, plus de la moitié précisent que la réalisation du projet n'aurait pu se faire dans les mêmes délais (57 %), ni avec la même ampleur (58 %).

Les figures 3.2 et 3.3 illustrent que la majorité des bénéficiaires en mesure de réaliser leur projet sans l'aide financière de DEC n'auraient pu le faire dans les mêmes délais ni avec la même ampleur.

Constat n°5 : La majorité des bénéficiaires interrogés (52 %) ont demandé un appui financier à DEC parce que les conditions de financement offertes sont perçues plus avantageuses comparativement aux autres programmes.

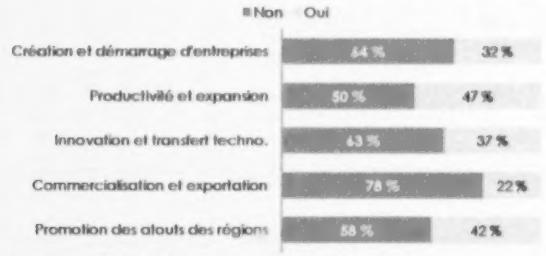
Ce constat est illustré par la figure 3.4 qui présente, les principales raisons qui ont conduit les bénéficiaires des différents volets à demander un appui financier à DEC.

Figure 3.1
Réalisation du projet possible sans l'aide de DEC ? (% des bénéficiaires interrogés ; N = 1328)



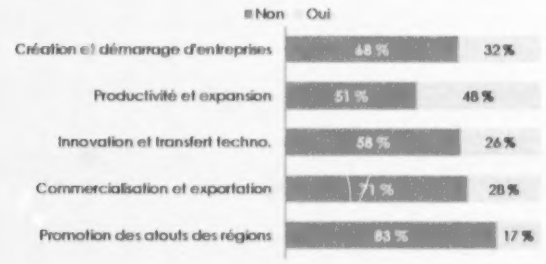
Question : Auriez-vous pu réaliser votre projet sans l'aide de DEC ?
Source : Enquêtes téléphoniques auprès des bénéficiaires, 2016.

Figure 3.2
Réalisation du projet possible, dans les mêmes délais, sans l'aide de DEC ? (% des bénéficiaires ayant pu réaliser leur projet sans l'aide de DEC ; N = 463)



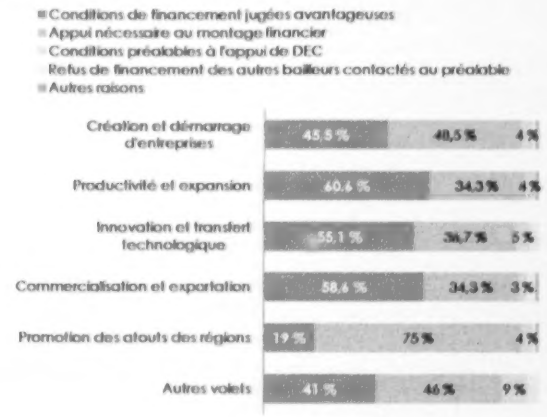
Question : Auriez-vous pu réaliser votre projet dans les mêmes délais, sans l'aide de DEC ?
Source : Enquêtes téléphoniques auprès des bénéficiaires, 2016.

Figure 3.3
Réalisation du projet possible, avec la même ampleur, sans l'aide de DEC ? (% des bénéficiaires ayant pu réaliser leur projet sans l'aide de DEC ; N = 463)



Question : Auriez-vous pu réaliser votre projet avec la même ampleur, sans l'aide de DEC ?
Source : Enquêtes téléphoniques auprès des bénéficiaires, 2016.

Figure 3.4
Proportion de bénéficiaires par volet selon les raisons qui les ont conduits à demander un appui financier du PDEQ (N = 1328)



Source : Enquêtes téléphoniques auprès des bénéficiaires, 2016.

Constat n°6 : L'aide financière de DEC a également permis à 40 % des bénéficiaires interrogés de compléter le montage financier de leur projet. Elle a aussi permis de doter les régions à faible potentiel économique d'un appui indispensable à la réalisation de 772 projets entre avril 2012 et mars 2016.

Les proportions les plus élevées de bénéficiaires ayant indiqué cet avantage de l'aide financière du PDEQ en ce qui a trait au montage financier se retrouvent dans les régions généralement éloignées des grands centres urbains comme le Nord-du-Québec (54 %), la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (53 %) et le Bas-Saint-Laurent (49 %).

Ces résultats s'expliquent en partie par le plus petit nombre de partenaires financiers dans les collectivités éloignées des grands centres urbains. Dans ces collectivités, la majorité des bénéficiaires concernés sont par ailleurs des OBNL.

3.3. Degré de cohérence entre la répartition du financement accordé et les besoins

L'alignement entre les montants d'aide autorisés entre 2012 et 2016, le poids démographique des régions, leur potentiel économique[10] et le nombre de projets réalisés a été évalué.

Constat n°7 : La répartition de l'aide autorisée est en général cohérente avec la part de la population active des régions du Québec, bien que cet alignement ne constitue pas un critère pour le choix de projet. Les montants d'aide et le nombre de projets réalisés sont supérieurs dans les régions à fort potentiel économique où le nombre de demandes d'aide financière est plus élevé.

En vertu de sa mission, DEC accorde une attention particulière aux régions à faible croissance économique[11]. Le tableau 3.3 qui présente les montants d'aide autorisés, d'avril 2012 à mars 2016 selon le type de MRC reflète cet objectif : En fonction de la part de la population active, l'aide financière de DEC accordée aux projets dans les MRC à faible potentiel est relativement plus importante que celle accordée dans les autres MRC[12].

Comme le nombre de demande est plus élevé dans les MRC à fort potentiel économique, les montants d'aide accordés aux projets soutenus dans celles-ci demeurent supérieurs à ceux des MRC à faible potentiel.

Constat n°8 : Les montants d'aide autorisée ne sont pas toujours alignés aux volets où l'aide de DEC était davantage jugée indispensable par les répondants de l'enquête téléphonique.

Ce constat est illustré par le tableau 3.4 qui présente, pour chaque volet du PDEQ, l'aide autorisée et la proportion des bénéficiaires en désaccord sur le caractère indispensable du soutien financier reçu pour la réalisation de leur projet.

Par ailleurs, la proportion des OBNL bénéficiaires jugeant l'aide de DEC indispensable (85 %) est supérieure à celle des PME bénéficiaires (45 %) tout volet confondu.

Tableau 3.3
Alignement de l'aide autorisée aux catégories de MRC à fort et à faible potentiel économique

IDE	Rang des MRC selon l'IDE (2016)	Aide totale autorisée de 2012 à 2016 (millions de dollars)	Nb. de projets approuvés	Aide moyenne par habitant	Population active (2015)
Fort potentiel	1-26	409,4	738	136.0	3 010 090
	27-33	77,4	155	467.2	165 678
Sous-total	1-33	486,9	893	153.3	3 175 768
Faible potentiel	34-52	76,7	202	191.0	401 627
	53-78	86,4	251	246.1	351 019
	79-104	45,7	185	225.1	203 062
Sous-total	34-104	208,8	638	218.5	955 709
Total	N/A	695,7	1 531	168.4	4 131 478

* Population active : Population de 15 à 64 ans)
Source : Compilation interne.

Tableau 3.4
Correspondance entre l'aide autorisée par volet et la proportion des répondants jugeant l'aide de DEC indispensable

Volet du PDEQ	Aide autorisée		N'aurait pas réalisé le projet, sans l'aide de DEC	
	Rang	Millions de dollars	Rang	%
Création et démarrage d'entreprises	4	76,7	9	54
Relève et transfert d'entreprises	9	0.2	5	77
Productivité et expansion	1	266,2	8	55
Innovation et transfert technologique	3	103.3	3	81
Commercialisation et exportation	5	56,9	7	64
Structuration des réseaux	7	14.1	4	78
Stratégies de développement économique	8	1,7	1	90
Équipements collectifs économiques	6	21,1	6	68
Promotion des atouts des régions	2	185.5	2	84

Source : Compilation interne.

[10] DEC (2016). MRC à faible croissance économique selon l'IDE. URL : http://www.dec-ced.gc.ca/fra/agence/programmes/pdeq/rmc.html

[11] DEC (2017). Rapports sur les résultats ministériels 2016-2017. URL : http://www.dec-ced.gc.ca/fra/ressources/publications/rrm/2017-2018/359/index.html

[12] Mission : 10 (1) L'Agence a pour mission de promouvoir le développement économique à long terme des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions à faible croissance économique ou à celles qui n'ont pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs. http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-1.3/page-1.html#h-3

3.4. Degré d'adéquation du modèle de livraison du PDEQ aux besoins des entreprises et régions du Québec

L'alignement des paramètres de programme et de financement du PDEQ aux besoins des entreprises et des régions est évalué à l'aide des informations recueillies auprès des bénéficiaires du PDEQ ainsi que des intervenants de DEC et de ses partenaires.

Quatre constats en découlent :

Constat n° 9 : Selon certains intervenants de DEC, les nombreux critères d'admissibilité rendent les interventions moins agiles et dans certains cas, peuvent augmenter les délais de livraison.

Selon certains intervenants de DEC, les critères d'admissibilité dans chaque volet sont nombreux de sorte que les interventions ne sont pas suffisamment agiles pour faire face aux particularités régionales. Ces critères présentent les risques suivants :

- Pour DEC : Risque d'exclure des projets qui misent sur les atouts de certaines collectivités à faible potentiel économique ;
- Pour les promoteurs : Risque de rallonger les délais pour leur permettre de répondre aux différentes exigences.

Constat n°10 : Afin de mieux aligner le PDEQ à l'évolution des besoins des entreprises et des régions, les intervenants de DEC ont suggéré des pistes d'amélioration incluant la révision des critères d'admissibilité des volets *Relève et transfert d'entreprises* et *Promotion des atouts des régions*.

Ces pistes d'amélioration, tirées des propos recueillis lors des entrevues auprès des intervenants de DEC sont détaillées ci-dessous :

a) **Concernant les modalités de remboursement**, le prolongement de la période de remboursement en fonction de la nature des activités financées permettrait de réduire la pression financière sur les projets qui s'échelonnent par exemple sur plusieurs années ou qui sont portés par des entreprises saisonnières ;

b) **Concernant les exigences des volets d'intervention**, assouplir les directives opérationnelles, notamment pour le volet *Relève et transfert d'entreprises* permettrait d'intervenir plus agilement auprès des repreneurs. Cet assouplissement pourrait, par exemple, prendre la forme d'une plus grande ouverture du programme à d'autres secteurs d'activité, incluant les activités de première transformation ou encore d'un financement moins contraignant sous forme de capital-action ;

c) **Concernant le volet *Promotion des atouts des régions***, revoir l'appui récurrent aux mêmes festivals et évènements sportifs à la lumière de l'évolution du contexte dans lequel ils opèrent. Par la même occasion, étudier la possibilité que DEC appuie le renouvèlement de produits touristiques ;

d) **Concernant le type d'aide**, plus de contributions non remboursables ou conditionnelles (type D) permettraient aux PME de financer des activités de diagnostic pour mieux définir leurs besoins et planifier leur expansion de marché ;

e) **Concernant la prise de risque**[13], en finançant des projets qui présentent des risques élevés, comme ceux qui se retrouvent habituellement sous le volet *Création et le démarrage d'entreprises*.

Constat n°11 : Pour 76 % des entreprises bénéficiaires du PDEQ interrogés, les conditions de financement offertes correspondaient à leurs besoins.

Ce constat s'appuie sur les propos recueillis lors de l'enquête téléphonique auprès des bénéficiaires interrogés au sujet de leur satisfaction par rapport aux conditions de financement de DEC (tableau 3.5). Ainsi :

- Pour la majorité des répondants (76 %), les conditions de financement offertes par DEC correspondaient au besoin de l'entreprise en la matière ;
- Pour près d'une organisation sur cinq (17 %), une modification au niveau des conditions du financement fut effectuée de sorte à mieux refléter les besoins ;

[13] Dans ce contexte, le risque est associé au fait que l'entreprise soit dans l'incapacité de rembourser DEC le moment venu.

- Seuls 4 % se sont vus refuser une modification de ce genre, malgré qu'ils en aient fait la demande. À noter que cette dernière proportion est plus élevée pour les organismes du volet *Promotion des atouts des régions* (12 %).

Les demandes pour modification n'ayant pas été acceptées (4 % des entreprises interrogées), concernaient l'augmentation du financement et l'admissibilité de certaines dépenses.

Tableau 3.5
Adaptation des conditions de financement aux besoins

Réponses (N = 1 328)	% des bénéficiaires interrogés
Besoins correspondant aux conditions de financement de DEC	76 %
Conditions de financement de DEC modifiées suite à une demande	17 %
Conditions de financement de DEC non modifiées malgré une demande	4 %
Ne sait pas	3 %

Source : Enquêtes téléphoniques auprès des bénéficiaires, 2016.

Constat n°12 : L'intervention du PDEQ en aide indirecte via les services des groupes intermédiaires a répondu adéquatement aux besoins des entreprises aidées avec un taux de satisfaction à cet égard de plus de 82 % pour les services d'accompagnement pour les missions commerciales et les services-conseils.

Les services ayant été jugés les plus utiles par la clientèle des groupes intermédiaires sont :

- **Les services d'accompagnement** pour les missions commerciales, où les taux de satisfaction se situent entre 82 et 100 % de 2013 à 2016 ;
- **Les services-conseils** offerts par les groupes intermédiaires incluant des activités de maillage, d'introduction aux nouveaux marchés, de soutien à l'innovation et de planification d'affaires recueillent des taux de satisfaction entre 84 et 87 % durant la même période.

L'aide aux groupes intermédiaires est justifiée. Selon les répondants, la valeur ajoutée des groupes intermédiaires réside dans leur champ d'expertise et la variété de leurs services (p.ex. service-conseil ; accompagnement) qui ciblent des besoins de l'entreprise autres que l'aide financière. Le coût de l'activité ou du service offert par les groupes intermédiaires semble peu influencer le choix des bénéficiaires interrogés.

3.5. Degré de dédoublement et de complémentarité entre le PDEQ et d'autres programmes comparables

La mesure de cet indicateur s'est appuyée sur deux sources principales : 1) l'expérience des intervenants de DEC et de ses partenaires et 2) les données de l'enquête téléphonique.

Constat n°13 : Des cas de dédoublement entre les interventions de DEC et d'autres bailleurs ont été perçus par les bénéficiaires des volets *Commercialisation et exportation* et *Promotion des atouts des régions*. Or sur le terrain, le dédoublement entre le PDEQ et d'autres programmes est faible parce que les partenaires financiers collaborent pour établir le partage des coûts lorsqu'ils financent le même projet. En outre, les règles de cumul de l'aide gouvernementale auxquelles sont assujettis les bailleurs de fonds publics limitent les risques de dédoublement.

En matière de commercialisation, par exemple, DEC et la BDC disposent de programmes visant des objectifs similaires, à savoir l'expansion des entreprises sur les marchés internationaux. D'autres bailleurs de fonds offrent de l'aide financière pour des activités similaires à celles autorisées dans le volet *Commercialisation et exportation* du PDEQ : i) CanExport d'Affaires mondiales Canada finance le développement de nouveaux marchés ; ii) le MESI finance l'exportation en excluant toutefois les voyages et iii) Investissement Québec offre le programme Financement Unique.

En matière de *Promotion des atouts des régions*, l'Office de tourisme du Québec finance, tout comme DEC, la promotion hors Québec.

En entrevue, les conseillers ont indiqué avoir développé au fil des ans des ententes informelles avec les autres bailleurs de fonds pour se répartir le financement des activités relatives à un projet, puisque ce sont souvent les mêmes bailleurs de fonds qui contribuent aux projets financés par DEC. La figure 3.5 montre la proportion des projets financés par DEC conjointement avec d'autres partenaires financiers.

Selon les conseillers interrogés, la présence d'autres bailleurs de fonds est souhaitée, car elle permet d'avoir un effet de levier sur les différentes sources de financement et de partager les risques entre les partenaires.

En outre, les règles de cumul de l'aide gouvernementale auxquelles sont assujettis les bailleurs de fonds publics limitent les risques de dédoublement. Dans le cadre du PDEQ, le taux d'aide varie en fonction de plusieurs paramètres, tels que le type de projet (p.ex. commercial, non-commercial), les coûts, le type de bénéficiaire (p.ex. OBNL, entreprise) ou de MRC (p.ex. selon l'IDE).

Constat n°14 : La grande majorité des PME et OBNL exploitants considère que les taux d'intérêt offerts par DEC (83%), de même que les modalités de remboursement de DEC (78%) sont plus avantageux comparativement à leur autre bailleur de fonds principal. Seulement 36 % de l'ensemble des bénéficiaires ont indiqué les exigences administratives de DEC comme étant plus avantageuses que celles de leur autre bailleur de fonds principal. Par ailleurs, la multiplicité de bailleurs de fonds ayant chacun leurs critères et modalités de financement est perçue par certains bénéficiaires comme étant une source de confusion et pourrait engendrer un fardeau administratif pour les bénéficiaires.

La figure 3.6 indique que la grande majorité des PME et OBNL exploitants pour lesquels la situation est applicable considère que les taux d'intérêt offerts par DEC (83%), de même que les modalités de remboursement de DEC (78 %) sont plus avantageux comparativement à leur autre bailleur de fonds principal.

Concernant les autres éléments sondés, 46% considèrent le niveau de financement accordé par DEC plus avantageux que celui de leur autre bailleur de fonds principal et le quart (24 %) considère plutôt cet aspect comme étant moins avantageux, principalement en raison du niveau de financement et des exigences administratives.

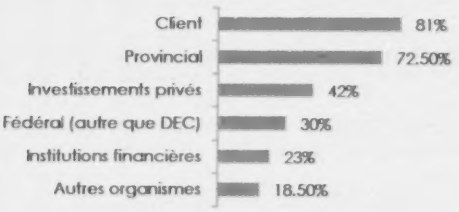
Par expérience du terrain, les responsables de DEC indiquent que le degré de dédoublement des volets du PDEQ et des programmes des bailleurs de fonds non gouvernementaux est faible puisque DEC se distingue sur les points suivants :

- DEC prend plus de risques par rapport aux institutions financières ;
- DEC offre des conditions de financement plus intéressantes ;
- DEC assure une présence dans toutes les régions du Québec et agit, dans certains cas,

comme seul bailleur de fonds pour certains OBNL.

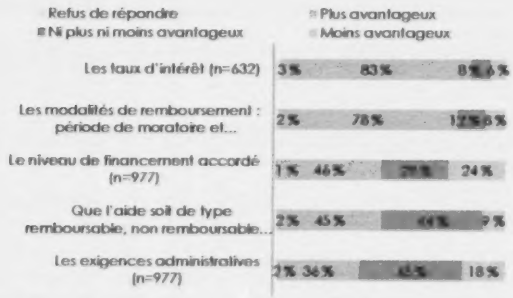
Toutefois, les intervenants de DEC ont souligné que la multiplicité de bailleurs de fonds ayant chacun leurs critères et modalités de financement peut être perçue par certains bénéficiaires comme étant une source de confusion et pourrait engendrer un fardeau administratif pour les bénéficiaires.

Figure 3.5
Proportion des projets financés par DEC avec d'autres partenaires financiers (N = 713)



Source : Hermès

Figure 3.6
Comparaison entre le plan de financement offert par DEC et celui de l'autre bailleur de fonds principal



Source : Enquêtes téléphoniques auprès des bénéficiaires, 2016

3.6. Degré de coordination entre les intervenants

L'évaluation de cet indicateur s'est appuyée sur l'expérience des bénéficiaires et des intervenants de DEC.

Constat n°15 : La coordination entre intervenants a été reconnue par les promoteurs pour accélérer l'obtention de financement. Bien que DEC collabore avec les autres partenaires pour intervenir de façon coordonnée, il reste encore des progrès à réaliser, selon les intervenants interrogés.

Parmi les 997 promoteurs interrogés, 51 % ont observé des signes de coordination entre DEC et les autres bailleurs de fonds. De cette proportion, 81 % estiment que ces échanges ont accéléré l'obtention du financement.

Cette coordination a notamment permis :

- Une meilleure communication entre les différentes parties prenantes ;
- Une plus grande confiance envers le projet ;
- Une influence positive notable de DEC à l'étape de mise en œuvre des projets.

Des initiatives visant à améliorer cette coordination ont été entreprises au niveau de plusieurs paliers :

- Dans un contexte interministériel par la haute gestion de DEC, pour identifier des possibilités de collaboration avec d'autres ministères fédéraux et provinciaux ;
- Dans un contexte d'appui aux promoteurs, où les bureaux d'affaires de DEC participent, avec les autres intervenants comme Investissement Québec, le MESI, la BDC et le CNRC, à des rencontres régulières qui offrent aux promoteurs l'occasion de présenter leur projet pour s'assurer du meilleur montage financier possible.

3.7. Degré d'adéquation entre les priorités gouvernementales et les objectifs du PDEQ

L'évaluation de cet indicateur s'est appuyée sur une analyse de correspondance entre les documents officiels qui présentent les priorités du gouvernement pour la période 2012-2016 et les documents qui définissent les objectifs des volets du PDEQ. Les constats suivants découlent de cette analyse :

Constat n°16 : Les interventions du PDEQ sont alignées avec les priorités gouvernementales et les objectifs des différents volets du PDEQ sont en lien avec les énoncés des documents officiels de la période à l'étude.

Le tableau 3.6 illustre l'alignement des volets d'intervention du PDEQ aux différentes priorités ministérielles et gouvernementales.

Les objectifs en matière de soutien à l'entrepreneuriat et de croissance des entreprises du pilier *Développement des entreprises* reflètent globalement les priorités gouvernementales énoncées dans différents documents-cadres. Par exemple :

- De 2012 à 2014, le gouvernement fédéral a mis l'accent sur : la promotion de la culture entrepreneuriale, la création d'emplois, l'aide directe aux entreprises, l'appui à l'innovation et au transfert technologique et le soutien à la commercialisation et aux exportations.
- Depuis 2015, les priorités du gouvernement à l'égard des entreprises sont axées sur l'expansion et l'innovation, également couvertes par l'axe *Performance des entreprises* du PDEQ. À ce propos, le gouvernement a mentionné dans son budget 2016 le soutien aux réseaux et grappes d'innovation dans le cadre du Programme d'innovation du Canada [14]. La Lettre de mandat du ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDEC) identifie également parmi les priorités, l'investissement dans les technologies propres et le soutien aux incubateurs et accélérateurs d'entreprises.

Les objectifs en matière de mobilisation des régions et d'investissement auprès des collectivités du pilier *Développement économique des régions* reflètent globalement les priorités gouvernementales énoncées dans différents documents-cadres. Par exemple :

- De 2012 à 2014, dans son Plan d'action économique de 2012, le gouvernement a annoncé son intention d'effectuer de nouveaux investissements dans l'infrastructure locale, par l'entremise des agences de développement régional. Pour répondre à cette priorité, DEC a mis en œuvre dans le cadre du PDEQ, l'*Initiative d'investissement local* (ILL) dont l'objectif était d'améliorer les salles communautaires existantes.
- Depuis 2015, dans la Lettre de mandat du ministre d'ISDEC figure l'obligation de collaborer « avec les organismes de développement régional dans le but d'effectuer des investissements stratégiques misant sur les avantages régionaux compétitifs »[15]. Cette mention fait écho aux objectifs de ce pilier à travers duquel sont financés des équipements collectifs économiques, la promotion des atouts régionaux ainsi que l'appui de collectivités dans leurs démarches de diversification.

Tableau 3.6
Alignement des volets d'intervention du PDEQ aux priorités gouvernementales

Volets du PDEQ	Discours sur le budget	Discours du trône	Lettre de mandat du ministre
Création et démarrage d'entreprises	2013 et 2016	s.o.	2015
Relève et transfert d'entreprises	n/d	s.o.	s.o.
Productivité et expansion	2013 à 2016	2013	2015
Innovation et transfert technologique	2013 et 2016	2013	2015
Commercialisation et exportation	2014 et 2016	2013 et 2015	2015
Structuration des réseaux (p.ex. : Grappes)	2014 et 2016	s.o.	2015
Stratégies de développement (p.ex. : Plans de développement et mobilisation)	2014 et 2016	s.o.	2015
Équipements collectifs économiques (p.ex. : Infrastructure économique)	2014 à 2016	s.o.	2015
Promotion des atouts des régions (p.ex. : tourisme)	2016	s.o.	2015

Source : Compilation interne.

[14] Discours sur le budget, 2016 (p.7).

[15] Premier ministre du Canada, Lettre de mandat du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, 2015.

3.8. Degré d'adéquation entre les priorités ministérielles et la mise en œuvre du PDEQ

L'évaluation de cet indicateur s'est appuyée sur une analyse de correspondance entre les rapports au Parlement qui définissent les priorités ministérielles et les Stratégies régionales d'intervention (SRI).

Constat n°17 : L'ampleur de l'aide accordée dans les volets du PDEQ est généralement cohérente avec les priorités ministérielles avec quelques nuances observées pour le volet *Promotion des atouts des régions*.

À partir des volets du PDEQ, le tableau 3.7 présente le lien entre les priorités de DEC[16], le nombre de bureaux d'affaires ayant priorisé ce volet dans leur stratégie régionale d'intervention, le nombre de projets et l'aide autorisée. Les différentes observations découlant de l'interprétation de ce tableau suivent.

- **Les volets *Création et démarrage d'entreprises*, Productivité et expansion, *Innovation et transfert technologique* et *Commercialisation et exportation* figurent au sommet des priorités d'intervention** identifiées dans les rapports sur les plans et priorités couvrant la période de 2012 à 2016 et dans les SRI de DEC. De plus, ils représentaient 61,4 % de l'aide autorisée durant cette période et plus des trois quarts des projets autorisés, soit 1 324 projets ;

- **Le volet *Promotion des atouts des régions* recueille l'aide autorisée la plus importante** après le volet *Productivité et expansion d'entreprises*, malgré qu'il soit moins prioritaire que d'autres volets selon les Stratégies régionales d'intervention. L'importance financière de ce volet s'explique par le caractère récurrent de l'aide accordée pour appuyer des projets de festivals et d'évènements sportifs. Environ 102 millions de dollars sur un total de 185,5 millions de dollars de ce volet sont octroyés aux festivals et évènements sportifs et près de la moitié de ces organismes (47 %) ont reçu du financement plus d'une fois entre avril 2012 et mars 2016. L'aide financière de 62 millions de dollars accordée au Grand Prix de Montréal, représente 42 % de l'aide autorisée du volet ;

- **Dans le volet *Relève et transfert d'entreprise*,** deux projets visant des activités de sensibilisation et de planification de la relève, ont été réalisés par les groupes intermédiaires ;

- La longue durée des projets de transfert ainsi que leurs coûts généralement élevés font partie des facteurs qui limitent les possibilités d'intervention de DEC dans ce volet. Par ailleurs, DEC aide indirectement des entreprises en situation de transfert par le biais des autres volets du PDEQ.

Tableau 3.7
Nombre de projets autorisés et aide autorisée selon les volets d'intervention (excluant les initiatives ponctuelles)

Piliers et volets d'intervention	Priorités DEC 2012- 2016	Bureaux d'affaires l'ayant priorisé	Nombre de projets autorisés	Aide totale autorisée	
				Millions de dollars	%
Développement des entreprises			1 360	517,8	71,3
Création et démarrage d'entreprises	Oui	12	203	76,7	10,5
Relève et transfert d'entreprises	s.o.	s.o.	2	0,2	0,03
Productivité et expansion	Oui	12	753	266,2	36,7
Innovation et transfert technologique	Oui	12	119	103,3	14,2
Commercialisation et exportation	Oui	11	249	56,9	7,8
Structuration des réseaux	s.o.	s.o.	34	14,1	1,9
Développement économique des régions			167	208,3	28,7
Stratégies de développement	s.o.	3	13	1,7	0,2
Équipements collectifs économiques	Oui 2015-2016	s.o.	13	21,1	2,9
Promotion des atouts des régions	s.o.	7	141	185,5	25,5
Total	s.o.	s.o.	1 527	725,8	100

Source : Compilation ministère.

[16] Les priorités telles qu'elles figurent dans les rapports sur les plans et priorités de 2012 à 2016.

4. Efficacité

Questions examinées et indicateurs sous-jacents

Quel est le degré d'utilité et d'efficacité de la mesure du rendement du PDEQ ?

4.1. Degré d'efficacité
4.2. Degré d'utilité

Dans quelle mesure les résultats escomptés du PDEQ ont été atteints ?

4.3. Résultats atteints en *Développement des entreprises*
4.4. Résultats atteints en *Développement économique des régions*
4.5. Résultats des initiatives ponctuelles traitées avec le budget de base du PDEQ

Quel est l'effet de levier et quelles sont les autres répercussions du PDEQ ?

4.6. Effet de levier et autres répercussions du PDEQ

Faits saillants

- **L'application de la mesure du rendement est conforme aux exigences :** La mesure du rendement des projets appuyés par DEC est conforme à la stratégie de mesure du rendement du PDEQ. Une analyse de DEC identifie toutefois certaines préoccupations concernant le manque de précision des indicateurs et la difficulté d'attribuer les résultats aux activités réalisées.
- **La mesure du rendement a une portée limitée pour la prise de décision** : en raison de la difficulté à attribuer au PDEQ les résultats atteints (p.ex. attraction d'investissements étrangers) et du délai que prennent les résultats escomptés à se matérialiser. Ces limites sont inhérentes aux programmes de développement régional.
- **Les résultats atteints en *Développement des entreprises* sont globalement positifs** : Pour la période de 2012 à 2016, le taux de survie des entreprises appuyées est supérieur à 82 % et le pourcentage des entreprises ayant maintenu ou augmenté leur chiffre d'affaires est en moyenne de 61 %.
- **Les résultats atteints en *Développement économique des régions* sont globalement positifs** : Pour la période de 2012 à 2016, les projets ont permis de soutenir 19 collectivités et les investissements réalisés ont dépassé les objectifs initiaux en matière de planification régionale et d'équipements collectifs économiques. De plus, l'appui de DEC a permis de financer 208 projets de démarchage d'une valeur totale de 40,1 millions de dollars visant à attirer des touristes et des investissements étrangers.
- **Les résultats des quatre initiatives ponctuelles financées avec le budget de base du PDEQ sont globalement positifs :** L'*Initiative stratégique contre la tordeuse des bourgeons* a permis d'aider à contrôler l'infestation dans l'ensemble des collectivités touchées. L'aide octroyée dans le cadre de l'*Initiative pour la restauration des traverses de cours d'eau* et dans le cadre du projet de *Gazoduc de Bellechasse* progresse selon les prévisions. Grâce à l'*Initiative d'investissement local* (IIL), 257 projets d'amélioration des infrastructures et des équipements communautaires ont été réalisés dans 12 collectivités.
- **Le PDEQ a généré un effet de levier de 4,91 $** : Chaque dollar investi via le PDEQ a généré un investissement direct de 4,91 $ des promoteurs et des autres bailleurs de fonds et cet effet est supérieur à celui des programmes précédant le PDEQ qui était de 3,93 $.
- **La mise en œuvre du PDEQ a eu d'autres répercussions positives** : En *Développement des entreprises*, les autres répercussions incluent l'établissement de nouveaux partenariats, l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires et l'accès à de nouvelles occasions d'affaires au Québec et à l'étranger. *En Développement économique des régions*, elles incluent : la valorisation des collectivités, l'implication accrue d'autres parties prenantes et dans certains cas, le développement d'activités touristiques hors-saison.

4.1. Degré d'efficacité de la mesure du rendement du PDEQ

L'efficacité de la mesure du rendement a été évaluée à l'aide d'une revue des documents-cadres et de l'analyse des documents élaborés lors de la tentative de mise à jour de la *Stratégie de mesure du rendement* du PDEQ en 2012. Le constat suivant en découle :

Constats n°18 : L'application de la mesure du rendement est conforme aux exigences. Sa conception pourrait toutefois être améliorée pour mieux refléter les impacts des projets financés par DEC.

Les données sur le rendement des projets sont généralement colligées conformément aux directives transmises aux conseillers des bureaux d'affaires. Par ailleurs, un diagnostic sur l'état de la mesure du rendement réalisé en 2015 suggère les modifications suivantes pour en améliorer la fiabilité :

Pour le pilier *Développement des entreprises* :

- Ajuster les cibles et les indicateurs dans le volet *Structuration des réseaux* au type de projets financés dans ce volet ;
- Identifier des cibles adaptées aux activités de basse intensité réalisées par les groupes intermédiaires.

Pour le pilier *Développement économique des régions* :

- Revoir la chaîne des résultats pour qu'elle soit plus cohérente avec le design des activités financées par DEC, particulièrement dans le volet *Stratégie de développement économique* ;
- Identifier des indicateurs qui captent davantage l'impact des interventions de DEC, en tourisme notamment. Les indicateurs actuels mesurent l'impact à l'échelle du Québec et ne sont pas directement rattachés aux projets financés par DEC.

4.2. Degré d'utilité de la mesure du rendement du PDEQ

L'utilité de la mesure du rendement a été évaluée à l'aide des entrevues auprès des intervenants de DEC. Le constat suivant en découle :

Constat n°19 : La mesure du rendement simplifiée depuis 2012 est jugée satisfaisante et utile par les intervenants interrogés. Sa portée demeure cependant limitée pour trois raisons : 1) la difficulté d'attribuer au PDEQ les résultats documentés, 2) la difficulté d'établir des cibles et 3) les délais qui s'écoulent avant que les résultats escomptés se matérialisent.

La mesure du rendement simplifiée en 2012 est satisfaisante selon les intervenants internes de DEC. Elle est jugée utile, notamment pour les activités suivantes :

- Le suivi des projets par rapport aux cibles de projets afin de s'assurer du bon déroulement des projets ;
- Le renouvèlement des ententes et des projets ;
- La reddition de compte ministérielle.

Son utilité est néanmoins réduite pour la prise de décision en raison de facteurs, dont les suivants :

- Le temps que prennent les résultats attendus pour se matérialiser, notamment dans les le pilier *Développement économique des régions*. Cette limite est intrinsèque au développement économique régional ;
- Le suivi des progrès vers les résultats du programme est difficile en l'absence de cibles de programmes.

Les intervenants de DEC ont identifié des pistes d'amélioration qui visent aussi bien la fiabilité que l'utilisation des résultats de la mesure du rendement incluant les suivantes :

- Produire des rapports sur le rendement par bureau d'affaires ;
- Intégrer au tableau de bord les indicateurs de résultat et leurs cibles ;

- Mettre à jour systématiquement l'*Outil intégrateur*[17] pour refléter les changements qui ont été apportés à la mesure du rendement ;
- Poursuivre l'automatisation de la mesure du rendement pour en accroître la fiabilité et l'utilisation ;
- Créer un portail destiné aux groupes intermédiaires pour qu'ils transmettent l'information sur leur rendement.

4.3. Résultats atteints dans le pilier *Développement des entreprises*

L'atteinte des cibles en *Développement des entreprises* a été évaluée à l'aide : 1) des données figurant dans le système d'information sur les projets de DEC (Hermès), 2) de la comparaison entre la performance des entreprises appuyées par DEC et celle d'un groupe d'entreprises comparables n'ayant pas bénéficié du financement de DEC et 3) des impacts observés par les intervenants et les promoteurs de projets.

Le tableau 4.1 résume les résultats de ce pilier. Il est à rappeler que les données sur les résultats portent sur la période 2012-2016 alors que les cibles sont pour la période 2012-2017.

Constat n°20 : En ce qui a trait à l'appui direct aux entreprises, les cibles établies en matière de croissance du chiffre d'affaires et d'entreprises ayant augmenté leurs ventes internationales ont été dépassées pour la période de 2012-2013 à 2015-2016. De plus, 38 entreprises ont été démarrées durant cette période.

Les bénéficiaires attribuent généralement ces gains aux retombées des investissements initiaux dont : les nouveaux contrats obtenus, les nouveaux marchés percés, l'amélioration de leur modèle d'affaires, l'accès à de nouveaux canaux de distribution, l'innovation et les compétences améliorées de leur personnel.

Selon les intervenants interrogés, les cibles sont en voie d'être atteintes compte tenu de la progression annuelle des résultats observés depuis 2013. De plus, l'impact attendu des interventions de DEC peut prendre du temps avant de se matérialiser.

Constat n°21 : Concernant les interventions réalisées via les groupes intermédiaires, les résultats en matière de croissance du chiffre d'affaires et de la productivité sont en en voie d'atteindre les cibles établies pour 2017.

Au moment d'établir les cibles, DEC ne disposait pas de données historiques sur la performance des groupes intermédiaires, ce qui explique en partie l'écart entre les cibles et les résultats atteints.

[17] L'outil intégrateur est l'outil de référence permettant d'évaluer l'admissibilité des projets dans le cadre du PDEQ, qui entre en vigueur le 1er avril 2012. Il vise à faciliter la compréhension et l'appropriation, par les conseillers et analystes de l'Agence, des différents volets d'intervention du PDEQ en fournissant de l'information détaillée sur chacun d'eux.

Tableau 4.1
Cibles et résultats du pilier *Développement des entreprises* par axe (2012-2016)

Axes		Nombre d'entreprises Aide directe			Nombre d'entreprises Aide indirecte		
		Cibles	Résultats	Appréciation	Cibles	Résultats	Appréciation
Performance des entreprises	Entreprises appuyées	965	800	✓	31 200	21 345	⚠
	Entreprises ayant augmenté leur chiffre d'affaires	212	225	✓	285	262	✓
	Entreprises ayant augmenté leur marge bénéficiaire	247	282	✓	43	42	✓
	Entreprises ayant augmenté leurs ventes internationales	42	62	✓	125	118	✓
	Taux de survie des entreprises appuyées	95 %	99 %	✓	n/d	n/d	n/d
Soutien à l'entrepreneuriat	Entreprises appuyées	n/d*	153	n/d	n/d	1 153	n/d
	Entreprises démarrées	59	38	n/d	n/d	22	n/d
	Taux de survie	90 %	100 %	✓	n/d	n/d	n/d

✓ Satisfaisant ✓ Satisfaisant avec pistes d'amélioration ⚠ Actions requises

* Les cibles n'ont pas été établies lors de la mise à jour de la SMR puisqu'il était prévu de fusionner les deux axes.
Source : Compilation des données de la mesure du rendement et des résultats des sondages des groupes intermédiaires.

Par ailleurs, les intervenants interrogés estiment que les résultats sont en voie d'être atteints compte tenu des progrès observés depuis 2013 et de la présence de certains facteurs de réussite éprouvés, tels les suivants :

- Contexte d'intervention (p. ex. atouts économiques régionaux ; soutien actif des autres partenaires financiers ; disponibilité du financement) ;
- Caractéristiques inhérentes au promoteur et à son produit (p. ex. expérience du promoteur ; qualité de son équipe et de son produit ; engagement des clients).

Constat n°22 : Les interventions en *Développement des entreprises* du PDEQ ont permis la création de 59 entreprises, appuyées directement ou à travers les groupes intermédiaires. De plus, le taux de survie des entreprises tous volets confondus est de près de 99 % et de 100 % pour le démarrage d'entreprises.

Ce constat est cohérent avec les résultats de l'étude réalisée par Statistique Canada sur la performance des entreprises aidées par DEC présentés dans l'encadré 1. Cette étude démontre notamment que les entreprises aidées par DEC affichent un taux de survie supérieur à celui du groupe d'entreprises comparables.

Constat n°23 : Les résultats sont positifs dans tous les volets du PDEQ à l'exception du volet *Commercialisation et exportation* où la proportion des bénéficiaires ayant maintenu ou augmenter leur chiffre d'affaires, leur revenu et leur marge bénéficiaire est inférieure aux cibles.

Selon les intervenants interrogés, ces résultats observés du volet *Commercialisation et exportation* pourraient être, en partie, attribuables à la disponibilité de l'information, puisque les ventes à l'international ne figurent pas dans les états financiers des entreprises.

Encadré 1. Étude Statistiques Canada

Une analyse comparative réalisée par Statistique Canada entre la performance économique des entreprises bénéficiaires de l'aide financière de DEC et celle d'un groupe d'entreprises comparables, mais non bénéficiaires, a permis d'observer les résultats suivants :

- 88 % des bénéficiaires de l'aide de DEC contre 84 % des entreprises comparables sont encore en activité cinq ans après l'obtention de l'aide financière ;
- La croissance du chiffre d'affaires des bénéficiaires de l'aide de DEC est légèrement plus faible que celle des entreprises comparables, affichant un écart de 1,2 % ;
- Après 10 ans, 69 % des entreprises appuyées par DEC sont encore en activité, contre 61 % du groupe d'entreprises comparables.

4.4. Résultats atteints dans le pilier *Développement économique des régions*

L'atteinte des cibles de résultat en *Développement économique des régions* a été évaluée à l'aide : 1) des indicateurs de rendement des interventions de DEC présentés dans le tableau 4.2 et 2) des impacts observés par les intervenants et les promoteurs de projets.

Constat n°24 : Concernant l'axe Mobilisation des régions, les interventions ont permis de générer des investissements supérieurs aux cibles, ainsi 19 collectivités ont été soutenues dans leur démarche de développement.

Ces observations sont illustrées à la figure 4.1. Les investissements réalisés dans cet axe ont notamment permis aux 19 collectivités appuyées d'accomplir les réalisations suivantes :

- Planifier des activités et projets de développement économique ;
- Mettre en œuvre des projets structurants.
- Favoriser la participation d'intervenants-clés dans les démarches de planification des collectivités soutenues ;
- Contribuer à la réalisation d'activités axées sur le développement économique comme l'aide au réseautage international des entreprises locales ;
- Appuyer des projets de démarchage menant à des occasions d'affaires pour les entreprises locales.

Par ailleurs, d'autres impacts positifs des activités de mobilisation des régions ont été soulignés par les bénéficiaires interrogés, dont la création d'un effet de levier et une concertation accrue entre les partenaires.

Constat n°25 : Concernant l'axe *Investissements dans les régions*, les interventions ont permis d'appuyer la construction et la modernisation d'équipements collectifs dans neuf collectivités. De plus, elles ont permis de financer 208 projets de démarchage d'une valeur totale de 40,1 millions de dollars visant à attirer des touristes et des investissements étrangers.

Comme mentionné dans les limites, la méthodologie actuelle ne permet pas de mesurer l'ensemble des impacts attendus par les projets d'équipements collectifs économiques. Ce constat a été souligné par les intervenants interrogés sur la nature et l'ampleur des impacts des projets d'équipements collectifs économiques.

Ils ont identifié comme facteurs de succès l'implication et la collaboration de tous les paliers de gouvernement. Comme facteurs de risque, les différents bailleurs de fonds incluant DEC ont identifié : l'expérience des promoteurs locaux dans la planification de projets d'envergure et le respect des budgets et délais établis.

Constat n°26 : Outre la hausse de l'achalandage touristique, la visibilité accrue des activités des organisations aidées fait partie des autres retombées des projets financés par le volet *Promotion des atouts des régions*. Ces retombées ont été observées par 63 % des bénéficiaires interrogés.

La figure 4.2 illustre les retombées des projets et investissements en matière de promotion des atouts des régions, où les bénéficiaires interrogés ont observé : 1) une augmentation de l'achalandage de touristes ; 2) d'autres impacts comme la création d'emplois et la visibilité de la région auprès des touristes canadiens et étrangers.

Les entrevues menées auprès de Montréal International (Encadré 2) et Québec Maritime (Encadré 3) permettent d'illustrer les défis d'une promotion adaptée aux atouts des différentes régions du Québec.

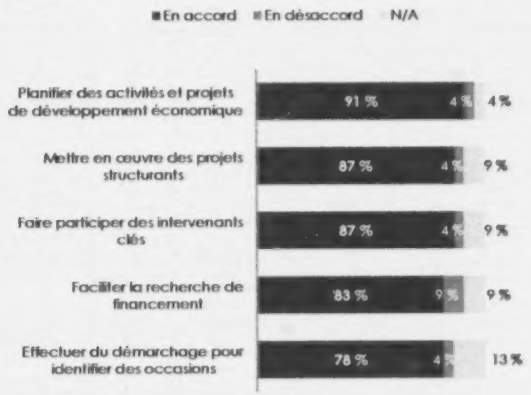
Tableau 4.2
Synthèse des résultats du pilier *Développement économique des régions*

	Cibles de résultats 2012-13 à 2016-17	Résultats obtenus 2012-13 à 2015-16	Appréciation de l'atteinte des cibles
Résultat final			
Valeur des investissements générés dans les régions appuyées ayant complété la mise en œuvre des projets	9 millions de dollars	21,9 millions de dollars	✓
Nombre de collectivités appuyées ayant complété leur initiative de mobilisation ou de planification de développement économique	20	19	✓
Valeur des investissements totaux générés dans les régions appuyées ayant complété la mise en œuvre de leur projet d'équipements collectifs économiques	29 millions de dollars	40,1 millions de dollars	✓
Valeur des dépenses des touristes hors Québec attirées dans les régions appuyées	17 milliards de dollars	15 milliards de dollars	✓
Valeur des investissements directs étrangers maintenus ou attirés dans les régions appuyées	6 milliards de dollars	5,6 milliards de dollars	✓
Résultat intermédiaire			
Nombre de collectivités appuyées qui réalisent des initiatives de mobilisation ou de planification de développement économique (D)	25	19	⚠
Nombre de collectivités appuyées qui modernisent ou qui se dotent d'équipements collectifs économiques (AD)	10	9	✓
Nombre de touristes hors Québec attirés dans les régions	30 millions	25,7 millions	✓
Résultat immédiat			
Nombre de collectivités engagées dans une démarche de mobilisation	Non disponible	19	N/A
Nombre d'équipements collectifs économiques en développement ou en cours de modernisation (AD)	12	12	✓
Nombre de projets de démarchage visant la promotion des atouts touristiques	Non disponible	199	N/A
Nombre de projets de démarchages visant l'attraction d'organisations internationales ou des entreprises étrangères	Non disponible	9	N/A

✓ Satisfaisant ✓ Satisfaisant avec pistes d'amélioration ⚠ Actions requises

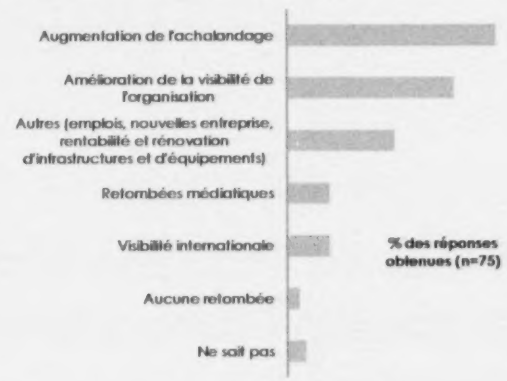
Source : Compilation des données de la mesure du rendement.

Figure 4.1
Impacts des projets axés sur la mobilisation des régions (N = 21)



Source : Enquêtes téléphoniques auprès des bénéficiaires, 2016.

Figure 4.2
Autres retombées générées par la réalisation du projet dans les collectivités (N= 92)



Source: Enquête téléphonique auprès des bénéficiaires, 2016.

Encadré 2. Montréal International

Réalisations : Les activités de promotion de Montréal International ont permis d'attirer à Montréal des entreprises internationales et de tisser des liens stratégiques entre les entreprises d'ici et d'ailleurs, permettant ainsi le maintien et la création de 3 240 emplois en 2016.

Facteurs de succès identifiés par le promoteur : Par rapport aux autres grandes métropoles nord-américaines, Montréal présente les avantages suivants :

- Une plus large gamme de possibilités de financement ;
- Des coûts d'implantation généralement plus faible ;
- Une règlementation relativement plus souple pour les secteurs à haute valeur ajoutée.

Facteurs de risque : À l'étape de prospection, les entreprises étrangères sont généralement sensibles à l'accès au financement. Une lettre d'intention ou de recommandation de la part des bailleurs de fonds gouvernementaux peut constituer une piste de solution pour encourager les investisseurs étrangers à choisir le Québec.

Source : Entrevues

Encadré 3. Québec Maritime

Réalisations : Les activités de promotion de l'organisme ont permis d'augmenter l'achalandage touristique notamment durant les périodes hors saison et conséquemment contribuer à la création d'emplois.

Facteurs de succès identifiés par le promoteur : Le succès des activités de Québec Maritime repose sur une stratégie de promotion des produits touristiques de la région d'une façon intégrée, ce qui au bout du compte permet une visibilité accrue pour l'ensemble de la région.

Facteurs de risque : L'offre limitée de transport dans les régions éloignées, l'inadéquation entre les critères des programmes gouvernementaux et les besoins d'organismes comme Québec Maritime font partie des facteurs de risque identifiés par les intervenants interrogés.

Source : Entrevues

4.5. Résultats des quatre initiatives ponctuelles traitées avec le budget de base du PDEQ

1. *Initiative stratégique contre la tordeuse de bourgeons d'épinette au Québec*

De 2014 à 2018, DEC a versé 6 millions de dollars en contributions non remboursables pour la mise en œuvre de l'*Initiative stratégique contre la tordeuse de bourgeons d'épinette au Québec*. La tordeuse de bourgeons de l'épinette est un insecte qui ravage des forêts de conifères causant des pertes commerciales importantes pour l'industrie forestière. Cette initiative vise à assurer la viabilité de cette industrie et à protéger les emplois des travailleurs qui en dépendent. DEC transige avec la Société de protection des forêts contre les insectes et maladies (SOPFIM) qui met en place des activités de lutte contre la tordeuse de bourgeons d'épinette telle que l'épandage d'insecticides.

Au 31 mars 2016, 21 450 hectares avaient été arrosés dans le cadre du projet. Grâce à cette initiative, la SOPFIM a optimisé ses stratégies d'intervention en réalisant d'importants gains d'efficience (épandage du double de superficie pour le même coût). Ces gains d'efficience permettent de maximiser les interventions de la SOPFIM ce qui contribue au maintien de la possibilité forestière, des emplois et de la vitalité économique des collectivités qui en dépendent.

2. *Gazoduc de la MRC de Bellechasse*

En 2015, le Conseil du Trésor a octroyé une somme de 17,5 millions de dollars à DEC pour le financement d'un gazoduc entre les municipalités de Lévis et de Sainte-Claire dans la MRC de Bellechasse. Ce projet contribuait à la réalisation d'une priorité gouvernementale visant la création d'emplois et à stimuler la croissance économique.

De nombreuses industries manufacturières sont établies dans cette MRC et l'accès au gaz naturel, une source d'énergie à faible coût, représente des économies importantes pour les entreprises. En mars 2017, les travaux d'installation de la conduite principale étaient terminés et le nouveau tronçon était en service. La cible de 90 branchements d'entreprises prévue pour 2020 était déjà surpassée puisque 97 entreprises étaient branchées en date de mars

2017. D'autres branchements étaient également à prévoir.

3. ***Initiative pour la restauration de traverses de cours d'eau sur les chemins à vocation faunique et multi-ressources***

Cette initiative est dotée d'une enveloppe budgétaire de 9,6 millions de dollars sur trois ans (2014-2017).

DEC a financé des projets qui visent à encourager la restauration des traverses de cours d'eau endommagés par le vieillissement et les intempéries et à veiller à l'amélioration, à la réfection et à l'entretien de ces chemins à vocation faunique et multi-ressources.

En 2015-2016, 4,1 millions de dollars ont été dépensés dans le cadre de cette entente Canada-Québec pour financer des projets.

4. ***Initiative d'investissement local***

DEC a financé des projets permettant de soutenir l'investissement local dans toutes les régions du Québec en encourageant la remise en état, l'amélioration ou l'agrandissement de salles communautaires existantes, accessibles au public et à vocation non commerciale. En 2015-2016, 5,1 millions de dollars ont été dépensés par DEC dans le cadre de 137 projets.

4.6. Effet de levier et autres répercussions

L'effet de levier du PDEQ a été calculé à l'aide du ratio entre le nombre de dollars investis par DEC et le nombre de dollars investis provenant d'autres sources. Les autres répercussions positives ou négatives ont été identifiées dans le cadre de l'enquête téléphonique auprès des bénéficiaires.

Les principaux constats sont présentés ci-dessous.

Constat n°27 : Pour la période de 2012-2013 à 2015-2016, chaque dollar du PDEQ a généré un investissement direct de 4,91 $ provenant des promoteurs et des autres partenaires financiers pour un total de 4,7 milliards de dollars. L'effet de levier de l'aide en *Développement économique des régions* est relativement plus élevé que celui en *Développement des entreprises*.

Le tableau 4.4 présente l'effet de levier par dollar investi dans les différents volets du PDEQ. Le volet *Création et démarrage d'entreprises* génère l'effet de levier le plus important, suivi de *Promotion des atouts des régions* et de Structuration de réseaux.

L'effet de levier global est supérieur à celui enregistré par les programmes de DEC avant 2012 qui était de 3,93 $ par dollar investi. Les intervenants interrogés expliquent entre autres cet écart par une hausse de la contribution des autres partenaires financiers au cours de la période d'évaluation.

Constat n°28 : Les autres répercussions recensées sont peu nombreuses et généralement positives. En *Développement des entreprises*, elles incluent l'établissement de nouveaux partenariats, l'apprentissage de nouvelles pratiques et l'accès à de nouvelles occasions d'affaires. En *Développement économique des régions*, elles incluent : la valorisation des collectivités, l'implication accrue d'autres parties prenantes et dans certains cas, le développement d'activités hors-saison.

Compte tenu du niveau de maturité des projets à l'étude, il demeure difficile d'identifier des répercussions additionnelles. Les quelques

répercussions répertoriées sont généralement positives[18].

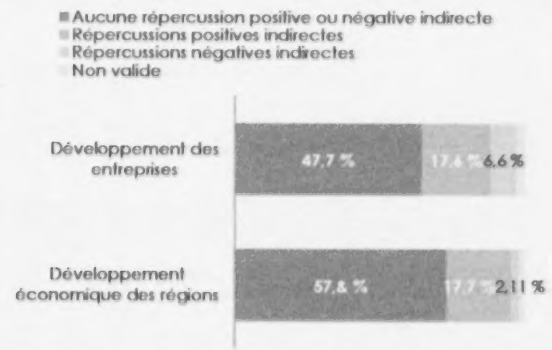
En *Développement des entreprises*, ces répercussions positives incluent les suivantes :

- L'obtention de nouveaux contrats ;
- L'amélioration de la qualité des produits et services par l'acquisition de nouvelles pratiques ;
- Le développement de nouveaux produits/marchés ;
- L'amélioration de l'image corporative.

En *Développement économique des régions*, elles incluent les suivantes :

- L'amélioration de l'attractivité des collectivités ;
- Le développement de nouveaux partenariats ;
- L'amélioration de la visibilité des acteurs locaux ;
- L'amélioration de l'accès aux équipements collectifs ;
- L'implication citoyenne accrue et le rayonnement des collectivités au sein de leur région ;
- Expansion des bénéficiaires des équipements collectifs économiques aux autres collectivités environnantes.

Figure 4.3
Autres répercussions en pourcentage des bénéficiaires interrogés



Source : Enquêtes téléphoniques auprès des bénéficiaires, 2016.

Tableau 4.3
Effet de levier par volet d'intervention et selon le type de clients

Piliers et volets d'intervention	Effet de levier ($)		
	OBNL	PME	Global
Développement des entreprises	2,5	5,8	4,84
Création et démarrage d'entreprises	3,5	13,7	11,61
Relève et transfert d'entreprises	2,4	s.o.	2,4
Productivité et expansion	1,9	4,3	3,94
Innovation et transfert technologique	1,3	5,3	2,63
Commercialisation et exportation	4,6	2,4	3,09
Structuration des réseaux	6,6	s.o.	6,6
Développement économique des régions	6,77	s. o	6,77
Stratégies de développement	1,71	s.o.	1,71
Équipements collectifs économiques	1,36	s.o.	1,36
Promotion des atouts des régions	7,59	s.o.	7,59
Effet de levier du PDEQ	s.o.	s.o.	4,91

Source : Hermès

[18] Les quelques exemples d'impacts négatifs mentionnés sont liés à des coûts financiers imprévus.

5. Efficience

Questions examinées et indicateurs sous-jacents

Y a-t-il eu des problèmes et facteurs facilitants aux différentes étapes du cycle de vie du PDEQ ?

5.1. Problèmes et facteurs facilitants au moment de la conception et de l'implantation du PDEQ
5.2. Impacts des changements organisationnels de DEC sur la mise en œuvre du PDEQ

Comment améliorer l'efficience du PDEQ ?

5.3. Organisation du travail
5.4. Coûts de fonctionnement
5.5. Relation avec la clientèle
5.6. Temps consacré à la gestion des projets
5.7. Niveau de risque des projets
5.8. Mode de prestation de service

Faits saillants

- **Aucun problème majeur n'a été identifié lors de la conception et l'implantation du PDEQ en 2012** : Depuis l'implantation du programme, le cumul des différentes orientations ministérielles, directives et stratégies ont complexifié l'exécution du programme, selon certains conseillers interrogés.
- **Les changements organisationnels de DEC, conjugués à une diminution des budgets de voyage ont été mis en cause dans l'efficience de la mise en œuvre du PDEQ pendant la période 2012-2013 à 2015-2016** : Le principal impact constaté est une disponibilité plus limitée des conseillers des bureaux d'affaires pour mettre le PDEQ en œuvre sur le terrain. DEC a toutefois dépensé son allocation budgétaire en subventions et contributions durant cette période.
- **L'organisation du travail est globalement efficiente.** Les processus d'affaires et les outils de travail gagneraient à être améliorés selon certains intervenants de DEC.
- **Le programme est livré en optimisant les ressources financières** : Les coûts de fonctionnement représentent 17,7 % des dépenses totales pour la période évaluée. Ces coûts regroupent les salaires et les frais associés à la mise en œuvre du PDEQ.
- **92 % des bénéficiaires du PDEQ interrogés sont satisfaits de leur relation avec DEC.** Les bénéficiaires moins satisfaits (8%) souhaitent des processus administratifs plus simples, du soutien à l'interprétation de la documentation, et enfin des critères d'admissibilité à l'aide financière adaptés à leur besoin.
- **Le type d'aide utilisé a un impact significatif sur le temps consacré à chaque étape de gestion d'un projet sur le terrain :** Le temps consacré à la gestion des subventions est plus court que celui consacré à la gestion des contributions non remboursables. Le temps consacré à la gestion des contributions non remboursables est aussi plus court que celui pour la gestion de contributions remboursables. Ainsi, des gains d'efficience pourraient être réalisés en exploitant lorsque possible, des subventions et des contributions non remboursables.
- **L'application du profil de risque a permis un gain d'efficience,** en modulant le temps consacré à la gestion des projets en fonction des risques. Ce gain représente 28 heures par projet.
- **Le mode de prestation de service répond à la plupart des besoins des clients interrogés :** Des bénéficiaires ont toutefois souligné la difficulté d'accéder aux fonds du PDEQ dans certaines MRC à faible potentiel économique, ce qui expliquerait le peu de projets soumis.

5.1. Problèmes et facteurs facilitants au moment de la conception et de l'implantation du PDEQ

Les problèmes et les facteurs facilitants ont été analysés à partir des documents-cadres du programme et des entrevues auprès des intervenants internes de DEC. Les constats suivants en découlent :

Constat n°29 : Les intervenants interrogés n'ont indiqué aucun problème majeur. De leur point de vue, la mise en place d'un bureau de projet dédié au PDEQ et d'un comité multisectoriel, l'attribution de ressources propres à la démarche et l'engagement de la haute gestion ont été des facteurs ayant facilité la conception du programme.

Une équipe de projet a été mandatée pour renouveler les orientations stratégiques, l'architecture d'activités de programmes (AAP), la conception du PDEQ, le développement d'outils de mise en œuvre ainsi que son implantation.

De plus, un comité multisectoriel a été mis en place et a permis d'avoir des consultations efficaces de tous les secteurs de DEC.

Parmi les facteurs ayant contribué au succès de la conception et de l'implantation du programme, on note l'engagement de la haute gestion, le fait d'avoir rapidement débuté les travaux, ainsi que la mise en place d'un bureau de projet avec des ressources dédiées.

Bien qu'aucun problème majeur n'ait été identifié, des pistes d'amélioration et des exemples de bonnes pratiques ont été recueillis lors du sondage post-mortem réalisé auprès de tous les secteurs de DEC ayant participé à cet exercice :

- Pour réaliser des gains de temps, une meilleure définition des objectifs, rôles et responsabilités de l'ensemble des intervenants impliqués ;
- La tenue de consultations externes notamment avec les représentants du gouvernement du Québec afin d'anticiper les enjeux d'une coordination projet par projet ;
- Une planification des échéanciers réaliste qui tient compte des contraintes de l'ensemble des secteurs.

Constat n°30 : L'implantation du PDEQ s'est bien déroulée, notamment grâce à des outils plus fonctionnels ainsi qu'à une formation adaptée. Les directives et orientations ministérielles qui se sont ajoutées depuis l'implantation du programme complexifient l'exécution du programme.

Selon les intervenants internes, l'implantation du PDEQ s'est bien déroulée, notamment parce qu'il s'inscrit dans la continuité des programmes précédents. Des outils fonctionnels et une formation adaptée aux besoins des conseillers des bureaux d'affaires de DEC ont été soulignés, ces derniers auraient préféré que la formation ait eu lieu plus tôt.

Le 1er avril 2012, l'*Initiative DEC En route* a été lancée afin de coordonner l'implantation du PDEQ. Cette initiative intégrait aussi les résultats de l'exercice de modernisation de DEC, soit une simplification des processus, une reddition de comptes simplifiée et la refonte des stratégies régionales des bureaux d'affaires.

Les conseillers des bureaux d'affaires interrogés ont relevé que depuis le lancement du PDEQ, l'accumulation des orientations ministérielles, directives, processus et stratégies[19] crée de la confusion dans la mise en œuvre du programme.

Un audit qualité réalisé en 2013-2014 avait aussi relevé ce constat et recommandé de simplifier et/ou de restreindre le nombre de directives.

5.2. Impacts des changements organisationnels de DEC sur la mise en œuvre du PDEQ

Les entrevues menées auprès des intervenants de DEC ont permis de souligner le constat suivant :

Constat n°31 : Les changements organisationnels de 2012 faisant suite à la mise en œuvre du plan d'action sur la réduction du déficit et la fin de programmes temporaires, conjugués à une diminution des budgets de voyage ont eu pour

[19] Boîte-bloc 5 qui fait référence à un document qui regroupe de nouveaux outils opérationnels (avril 2013).

conséquence une réduction de la visibilité de DEC dans les régions et des collaborations plus limitées avec les partenaires. DEC a toutefois dépensé son allocation budgétaire en subventions et contributions durant cette période.

Le lancement du PDEQ en avril 2012 a coïncidé avec des changements organisationnels, suite à la mise en œuvre du plan d'action sur la réduction du déficit et la fin de deux programmes temporaires (Fonds d'adaptation des collectivités et le Programme d'infrastructures de loisir Canada). Les principaux changements étaient les suivants :

- Une diminution de près de 22 % du nombre d'ETP[20] entre 2011-2012 et 2012-2013, soit de 406 à 332 ETP[21] ;
- Le regroupement de bureaux d'affaires et la redistribution de territoires ;
- Le rapatriement des fonctions de communication des bureaux d'affaires, au siège social ;
- La diminution des budgets de voyage (voir tableau 5.1).

En prévision de ces changements, DEC s'était lancé dans un vaste exercice de modernisation visant à rendre l'Agence plus efficiente et à offrir un service amélioré au public. Dans cette foulée, la conception du PDEQ avait pour principes directeurs la modernisation, l'adaptation et la simplification.

En entrevue, les représentants de DEC ont fait état des impacts suivants :

- Disponibilité limitée des conseillers des bureaux d'affaires auprès des promoteurs et des acteurs locaux en raison du manque de ressources humaines pour effectuer la promotion du PDEQ sur le terrain ;
- Réduction de la visibilité de DEC, notamment dans les régions éloignées des grands centres urbains ;
- Collaborations limitées avec les partenaires ;
- Perception de l'augmentation des délais de réponse aux promoteurs pour les demandes d'aide financière. Après vérification des données, cette hausse de délai a eu lieu au moment de la mise en œuvre du PDEQ, elle est attribuable aux changements à effectuer dans le système financier.

Tableau 5.1
Dépenses de voyage de 2007-2008 à 2015-2016

Années	Dépenses de voyage (milliers de $)*
2007-2008	1 308,4
2008-2009	1 372
2009-2010	1 145
2010-2011	1 003,3
2011-2012	783,2
2012-2013	535,2
2013-2014	525,1
2014-2015	574,8
2015-2016	683,8

* Note : Les montants ne sont pas présentés en dollar constant.
Source : États financiers de DEC.

Par ailleurs, pendant la période sous étude, seuls 258 965$ ont été périmés en 2013-2014 et DEC a été en mesure de dépenser l'allocation budgétaire du PDEQ en subventions et contributions.

5.3. Organisation du travail

Les constats suivants découlent des entrevues menées auprès des intervenants de DEC au sujet de l'efficience du travail :

Constat n°32 : Des pistes d'améliorations ont été suggérés pour optimiser les processus d'affaires de DEC. Les gains d'efficience résultant de ces suggestions restent encore à documenter.

Les intervenants de DEC interrogés au sujet de l'organisation efficiente du travail étaient d'avis que les processus d'affaires de DEC pourraient être optimisés et ils ont suggéré les pistes suivantes :

- Déléguer le pouvoir d'approbation à des paliers inférieurs pour des projets de faibles montants de contribution ou lorsqu'il s'agit de modifications mineures aux projets tel que le fait Conseil national de recherche du Canada (CNRC) dans le cadre de son Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI).

[20] Équivalent à temps plein.
[21] Source : Gouvernement du Canada (2016), Rapport au Parlement.

- Attribuer à chaque palier une responsabilité distincte conforme à son imputabilité.

Les gains d'efficience résultants des pistes d'amélioration suggérés restent toutefois à documenter.

Constat n°33 : Les outils de travail encadrant la mise en œuvre du PDEQ sont jugés appropriés selon les intervenants internes. Ils souhaitent par ailleurs que ceux-ci soient mieux intégrés.

Les outils de travail pour mettre en œuvre le PDEQ sont jugés appropriés par leurs utilisateurs. Ces outils gagneraient à être mieux intégrés, l'intérêt pour l'intégration des outils disponibles a déjà été exprimé dans le cadre de l'Initiative *Objectif 2020* lancée en 2013 pour mettre en place des mesures de modernisation de la fonction publique.

Constat n°34 : Les conseillers responsables de la livraison du PDEQ considèrent avoir reçu la formation dont ils ont besoin pour livrer le PDEQ. Ils souhaitent de plus avoir accès à une spécialisation sectorielle.

Selon le Sondage de la fonction publique de 2014, 80 % des employés du secteur des opérations estimaient recevoir la formation dont ils avaient besoin pour effectuer leur travail. En entrevue, les conseillers responsables de la livraison du PDEQ déclarent posséder les connaissances et les compétences appropriées pour mettre en œuvre le programme.

Certains conseillers souhaitent se spécialiser en analyse sectorielle pour améliorer leur compréhension de secteurs-clés, avoir une meilleure vision tactique, offrir un meilleur accompagnement aux promoteurs dans le développement de leur projet et augmenter la valeur ajoutée de l'appui « non financier » de DEC.

Constat n°35 : Les conseillers responsables de la livraison du PDEQ ont régulièrement besoin des sources internes et externes d'information pour analyser et suivre les projets appuyés. À cet effet, ils souhaitent la mise en place de réseaux d'appui plus formels afin d'appuyer plus efficacement les promoteurs.

En plus des outils déjà à leur disposition, les conseillers ont besoin de réseaux d'appui internes et externes pour analyser des projets demandant une expertise particulière (p.ex., projet d'innovation dans un domaine scientifique complexe) et bien comprendre les enjeux économiques propres à chaque territoire.

D'une part, ils souhaitent l'élaboration d'un mécanisme qui faciliterait l'accès aux ressources suivantes : i) répertoire de partenaires aux expertises variées en lien avec les priorités d'intervention ; ii) produits du secteur des politiques sur les enjeux propres à leur territoire.

D'autre part, ils souhaitent une révision des ententes avec les partenaires pour produire des avis sectoriels pour s'assurer que ceux-ci ne rallongent pas les délais de traitement des demandes.

Constat n°36 : Pour livrer des programmes temporaires sans augmenter ses coûts de fonctionnement, DEC a dû réduire la présence de ses employés sur le terrain.

Les entrevues menées auprès des intervenants de DEC ont permis d'observer que la mise en œuvre de programmes temporaires augmente la charge de travail des conseillers, réduisant par conséquent, leur présence sur le terrain pour mettre en œuvre le PDEQ.

5.4. Coûts de fonctionnement

Constat n°37 : Les coûts de fonctionnement représentent 17,7 % des dépenses engagées pour la période 2012-2013 à 2015-2016.

Comme illustré au tableau 5.1, cette proportion est relativement plus élevée que la moyenne des cinq années précédant l'implantation du PDEQ où les coûts de fonctionnement représentaient 16,8 % des dépenses engagées.

Durant cette période, davantage de paiements de transfert ont été versés avec sensiblement le même budget de fonctionnement, notamment en raison de la mise en œuvre de programmes temporaires nécessitant moins de suivis de projets. Il s'agit entre autres du Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) en 2010-2011.

Figure 5.1
Évolution de la part des coûts de fonctionnement et de paiement de transfert 2012-2013 à 2015-2016

Source : Comptes publics du Canada 2006 à 2017.

Figure 5.2
Satisfaction des bénéficiaires concernant différents aspects du processus de financement

Source : Enquêtes téléphoniques auprès des bénéficiaires, 2016.

5.5. Relation avec la clientèle

Les constats suivants découlent de l'enquête téléphonique menée auprès des bénéficiaires :

Constat n°38 : Tous les aspects évalués du processus de financement ont obtenu un taux de satisfaction supérieur à 92 %. Les bénéficiaires insatisfaits (8%) souhaitent notamment des processus administratifs plus simples, des critères d'admissibilité qui tiennent compte de la diversité des contextes et un soutien à l'interprétation des documents.

La figure 5.2 illustre la satisfaction des bénéficiaires concernant différents aspects du processus de financement où l'on observe des taux de satisfaction supérieurs à 92 %, autant pour les renseignements fournis sur les modalités que pour les délais de traitement des réclamations.

La part des bénéficiaires insatisfaits est inférieure à 6 % pour les différents aspects du processus de financement. Les aspects les moins satisfaisants pour ces bénéficiaires sont :

- La simplicité et la rapidité à remplir les différentes formalités demandées par DEC (8 % des bénéficiaires) ;
- Les délais de réponse pour les demandes d'aide (7 % des bénéficiaires) ;
- La facilité de compréhension des renseignements sur les programmes et les critères d'admissibilité (6 % des bénéficiaires).

Les bénéficiaires insatisfaits souhaitent notamment des processus administratifs plus simples, des critères d'admissibilité qui tiennent compte de la diversité des contextes et un soutien à l'interprétation des documents.

Des entrevues complémentaires menées auprès des intervenants locaux ont permis d'identifier des facteurs qui contribuent à une meilleure satisfaction des bénéficiaires comme le maintien des relations au fil des ans, la capacité bilingue, la disponibilité des conseillers et la souplesse par rapport aux contraintes liées au secteur d'activité des clients. Toujours selon ces intervenants locaux, les clients souhaiteraient que les conseillers aient une meilleure connaissance de leur secteur d'activité (par exemple, une meilleure expertise en tourisme) et que les rapports de rendement demandés par les différents bailleurs de fonds puissent être harmonisés.

En ce qui a trait à la clientèle des groupes intermédiaires, un taux de satisfaction élevé (70 % étaient tout à fait satisfaits) a été observé concernant leurs services, particulièrement pour les activités de maillage, l'introduction aux nouveaux marchés, le soutien à l'innovation et la planification d'affaires[22].

Finalement, bien que les taux de satisfaction des bénéficiaires du PDEQ soient globalement élevés, ils varient légèrement d'un volet du PDEQ à l'autre. Par exemple, 48 % des clients du volet *Commercialisation et exportation* étaient tout à fait satisfaits et jugeaient que le programme et les critères d'admissibilité étaient faciles à comprendre, comparativement à 63 % pour l'ensemble des clients.

Constat n°39 : Les délais de réponse à la demande d'aide financière ont été respectés dans plus de 80 % des projets depuis la mise en œuvre du PDEQ.

Ce constat s'appuie sur les données relatives aux normes de service (délais de réponse entre 35 à 65 jours maximum). Les exceptions à cette tendance sont les suivantes :

- D'avril à juin 2012, la proportion des projets respectant la norme de service (65 jours maximum) avoisinait les 70 %. Cette période d'avril à juin 2012 coïncide avec l'entrée en vigueur du PDEQ et les changements de structures de DEC ;
- D'octobre à décembre 2015, la proportion de projets respectant la norme de service est passée sous la barre des 60 %. Cette baisse s'explique par le moratoire électoral. Les délais avaient également augmenté en mai 2011 pour des raisons similaires.

Par ailleurs, l'enquête téléphonique révèle que 94 % des promoteurs jugent que les délais de réponse à leur demande d'aide financière étaient raisonnables comparativement aux autres bailleurs de fonds. Pour certains promoteurs insatisfaits, cela avait occasionné un retard dans la réalisation de leur projet.

[22] Sondage auprès des bénéficiaires de l'aide indirecte en 2016.

5.6. Temps consacré à la gestion de projets et niveau de risque

Les données du SIA sont recueillies par méthode d'échantillonnage, soit six mois sur douze pour chaque conseiller. Pour estimer le temps consacré à la gestion des projets, le temps recueilli dans le SIA a été doublé. Les constats suivants découlent de l'analyse des données :

Constat n°40 : Le temps consacré à la gestion des subventions est plus court que celui consacré à la gestion des contributions non remboursables, et ce, à toutes les étapes de gestion de projet. Le temps consacré à la gestion des contributions non remboursables est aussi plus court que celui pour la gestion de contributions remboursables. Ainsi, l'octroi de subventions ou de contributions non remboursables pour des projets peu risqués dont le montant d'aide est peu élevé permettrait un gain d'efficience.

Ce constat s'appuie sur des données du SIA présentées à la figure 5.3. Par exemple, le temps consacré aux subventions de moins de 15 000 $ est de 31,4 heures, comparativement à 45,7 heures pour les contributions non remboursables de même montant, soit près d'un tiers de moins de temps à réaliser.

Les subventions sont habituellement octroyées en un seul versement, ne nécessitent pas de remboursement et ne sont pas assujetties à une reddition des comptes. Les contributions non remboursables peuvent nécessiter de multiples versements et elles sont assujetties à une reddition de comptes. Les contributions remboursables peuvent également nécessiter de multiples versements et elles sont généralement remboursées en plusieurs paiements. Les contributions remboursables requièrent donc davantage de traitement et de suivi que les subventions et les contributions non remboursables.

Constat n°41 : L'application du profil de risque module le temps consacré à la gestion des projets. Ce gain représente 28 heures par projet.

Depuis 2013, DEC a implanté un nouveau profil de risques applicable aux entreprises et qui a pour but de déterminer le type de suivi qui sera effectué et

la nécessité ou non d'appliquer des mesures de mitigation (p. ex. prise de garantie).

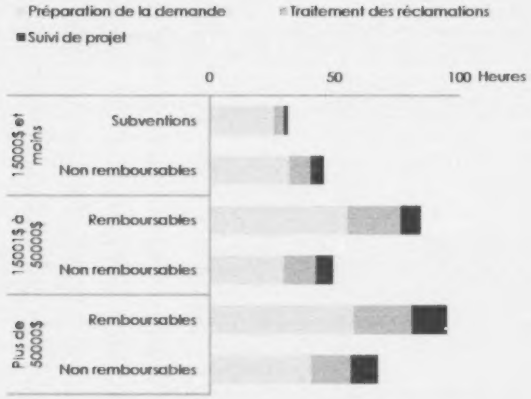
Il consiste dans l'analyse des quatre composantes suivantes :

1. Évaluation préliminaire (risque de remboursement) ;
2. Capacité financière ;
3. Capacité opérationnelle et contexte d'affaires ;
4. Historique du client.

Globalement, l'analyse des données du SIA démontre que l'application du profil de risque module le temps consacré à la gestion des projets. Selon les informations présentées à la figure 5.4, le temps consacré à la gestion des projets jugés non risqués est de 68,8 heures, comparativement à 97 heures pour les projets jugés risqués, soit 29 % moins de temps.

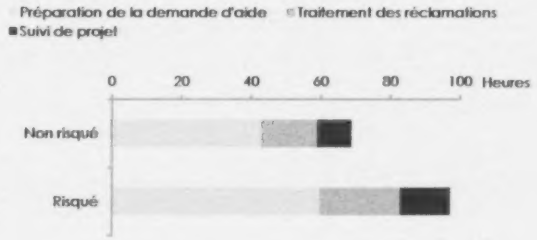
Par ailleurs, quelques intervenants interviewés sont d'avis que les mesures de mitigation, telle la prise de garantie ou une autre mesure visant à atténuer le risque, occasionne une surcharge de travail pour les promoteurs de même que pour les conseillers.

Figure 5.3
Nombre d'heures consacrées aux projets par tranche de dépenses et par type de financement entre avril 2014 et mars 2016



Source : SIA

Figure 5.4
Nombre d'heures consacrées aux projets de contributions selon leur niveau de risque entre avril 2014 et mars 2016



Source : SIA

5.7. Niveau de risque des projets

Constat n°42 : Environ 62 % des projets approuvés durant la période évaluée présentent un risque faible. De plus, la prise de risque de DEC est restée stable au fil des ans avec un taux de perte moyen de 10 % entre 2007 et 2016. Les intervenants internes suggèrent que DEC devraient prendre plus de risques pour les types de projets faisant habituellement partie des volets *Création et démarrage d'entreprises* et *Innovation et transfert technologique*.

Entre 2007 et 2016, DEC a maintenu un taux de pertes relativement stable. En 2016, ce taux se situait à 10 % pour les projets approuvés dans le cadre du PDEQ. Alors que les taux de pertes des deux programmes ayant précédé le PDEQ étaient de 6 % et 12 %. Ce taux varie d'un volet d'intervention à l'autre, il est plus élevé pour le volet *Création et démarrage d'entreprises*.

Interrogés sur la prise de risque, les intervenants internes indiquent que DEC pourrait en prendre davantage, notamment pour les projets de *Création et démarrage d'entreprises* et ceux en innovation.

Une révision des profils de risques avec une enveloppe dédiée pour des projets risqués et des cibles subséquentes a aussi été mentionnée à titre d'amélioration.

5.8. Mode de prestation de services

Constat n°43 : Pour les intervenants internes, le modèle de prestation du PDEQ « à la demande » est adéquat. Il gagnerait toutefois à être toujours adapté en fonction de la clientèle et des secteurs d'activité. Les conseillers pourraient également jouer un rôle d'accompagnateur notamment dans certaines MRC à faible potentiel économique.

Selon les intervenants à l'interne, ce modèle est adapté à la réalité des entreprises. D'autres approches privilégiant davantage les contributions non remboursables pourraient toutefois être envisagées pour les OBNL, dont les activités ont des retombées économiques indirectes importantes.

Des intervenants ont indiqué que DEC pourrait revoir les interventions des conseillers pour que ces derniers soient encore plus présents sur le terrain et puissent jouer un rôle d'accompagnateur. Ceci permettrait de rejoindre des MRC à faible potentiel économique comptant peu de projets financés par le biais du PDEQ.

Finalement, certains intervenants ont relevé que l'approche du PDEQ est uniforme. Or, les différents volets du PDEQ touchent des domaines diversifiés possédant chacun des particularités, des besoins et une clientèle cible différente.

6. Conclusion

L'évaluation a été réalisée afin de déterminer la mesure dans laquelle le PDEQ demeure pertinent, reflète les orientations établies pour atteindre les résultats escomptés et s'est avéré efficient. Les tableaux suivants présentent les conclusions à cet effet.

Tableau 6.1
Conclusion sur la pertinence du PDEQ

Questions	Conclusions	Résultats
Est-ce que le PDEQ a répondu aux besoins ? Comment ces besoins ont évolué dans le temps ?	**Le programme a répondu aux besoins à l'origine de sa mise en œuvre en 2012 :** La comparaison des besoins à l'origine du PDEQ et des besoins actuels des régions indique également le maintien d'enjeux et de défis qui justifient la continuité du PDEQ. Entre autres, le besoin de stimuler l'innovation au sein des plus petites entreprises est encore présent.	Satisfaisant
	Le programme est indispensable : Si l'aide financière de DEC via le PDEQ était absente, la majorité des projets n'auraient pas vu le jour.	Satisfaisant
	Les montants d'aide autorisés et le nombre de projets sont supérieurs dans les régions à fort potentiel économique où le nombre de demandes d'aide financière est plus élevé : Bien que la valeur de l'aide autorisée soit proportionnelle à la part de la population active, les montants d'aide et le nombre de projets sont plus élevés dans les régions à fort potentiel économique.	Action requise : Adaptation des interventions aux besoins
	Le modèle de livraison du PDEQ par volet d'intervention gagnerait à être plus adapté aux besoins des entreprises et des régions : Les nombreux critères d'admissibilité propres à chaque volet du PDEQ rendent les interventions moins agiles et, dans certains cas, peuvent augmenter les délais de livraison.	Action requise : Adaptation des interventions aux besoins
Dans quelle mesure le PDEQ complète ou dédouble d'autres interventions ?	**Le programme ne dédouble pas d'autres interventions, mais la multiplicité des bailleurs de fonds représente un défi pour certains bénéficiaires :** Le degré de dédoublement est faible puisque les besoins de financement sont élevés et les partenaires financiers sont encadrés par des règles de cumul de l'aide. Néanmoins, la multiplicité des bailleurs de fonds présente le risque d'engendrer un fardeau administratif pour les bénéficiaires.	Action requise : Amélioration de l'expérience client
	La coordination entre les intervenants est appréciée par les bénéficiaires : La majorité des bénéficiaires du PDEQ ont observé une certaine coordination entre les intervenants. Il reste cependant des progrès à réaliser, selon les intervenants interrogés.	Action requise : Amélioration de l'expérience client
Dans quelle mesure le PDEQ est en lien avec les priorités du gouvernement ?	**Les priorités de DEC encadrant le PDEQ sont alignées aux priorités gouvernementales :** Au cours de la période examinée, les priorités ministérielles ont reflété celles du gouvernement et les objectifs sous-jacents aux volets d'intervention du PDEQ permettent de répondre aux priorités gouvernementales énoncées dans les documents officiels.	Satisfaisant
	L'ampleur de l'aide accordée dans les volets du PDEQ est généralement cohérente avec les priorités ministérielles avec quelques nuances observées pour le volet *Promotion des atouts des régions*, notamment en raison de projets obtenant un financement récurrent dans certaines régions.	Action requise : Adaptation des interventions aux besoins

Satisfaisant | Satisfaisant avec possibilité d'amélioration | Action requise

Tableau 6.2
Conclusion sur l'efficacité du PDEQ

Questions	Conclusions	Résultats
Quel est le degré d'utilité et d'efficacité de la mesure du rendement du PDEQ ?	**L'application de la mesure du rendement est conforme aux exigences :** La mesure du rendement des projets appuyés par DEC est conforme à la stratégie de mesure du rendement du PDEQ. Une analyse de DEC identifie toutefois certaines préoccupations concernant le manque de précision des indicateurs et la difficulté d'attribuer les résultats aux activités réalisées.	Action requise : Précision des données et information
	La mesure du rendement a une portée limitée pour la prise de décision : La portée de la mesure du rendement est notamment réduite par la difficulté d'attribuer au PDEQ les résultats, en plus du délai que prennent les r résultats escomptés pour se matérialiser. Ces limites sont inhérentes aux programmes de développement régional.	Action requise : Précision des données et information
Dans quelle mesure les résultats escomptés du PDEQ ont été atteints ?	**Les résultats atteints en *Développement des entreprises* sont globalement positifs :** Pour la période de 2012 à 2016, le taux de survie des entreprises appuyées est supérieur à 82 % et le pourcentage des entreprises ayant maintenu ou augmenté leur chiffre d'affaires est en moyenne de 61 %.	Action requise : Précision des données et information
	Les résultats atteints en *Développement économique des régions* sont globalement positifs : Pour la période de 2012 à 2016, les projets ont permis de soutenir 19 collectivités et les investissements réalisés ont dépassé les objectifs initiaux en matière de planification régionale et d'équipements collectifs économiques. De plus, l'appui de DEC a permis de financer 208 projets de démarchage d'une valeur totale de 40,1 millions de dollars visant à attirer des touristes et des investissements étrangers.	Action requise : Précision des données et information
	Les résultats des quatre initiatives ponctuelles financées avec le budget de base du PDEQ sont globalement positifs : L'*Initiative stratégique contre la tordeuse des bourgeons* a permis d'aider à contrôler l'infestation dans l'ensemble des collectivités touchées. L'aide octroyée dans le cadre de l'*Initiative pour la restauration des traverses de cours d'eau* et dans le cadre du projet de *Gazoduc de Bellechasse* progresse selon les prévisions. Grâce à l'*Initiative d'investissement local* (IIL), 257 projets d'amélioration des infrastructures et des équipements communautaires ont été réalisés dans 12 collectivités.	Satisfaisant
Quel est l'effet de levier et quelles sont les autres répercussions du PDEQ ?	**Le PDEQ a généré un effet de levier de 4,91 $:** Chaque dollar investi via le PDEQ a généré un investissement direct de 4,91 $ des promoteurs et des autres bailleurs de fonds et cet effet est supérieur à celui des programmes précédant le PDEQ qui était de 3,93 $.	4,91 $
	La mise en œuvre du PDEQ a eu d'autres répercussions positives : En *Développement des entreprises*, les autres répercussions incluent l'établissement de nouveaux partenariats, l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires et l'accès à de nouvelles occasions d'affaires au Québec et à l'étranger. En *Développement économique des régions*, elles sont également positives et elles incluent : la valorisation des collectivités, l'implication accrue d'autres parties prenantes et dans certains cas, le développement d'activités touristiques hors-saison.	Satisfaisant

Satisfaisant | Satisfaisant avec possibilité d'amélioration | Action requise

Tableau 6.3
Conclusion sur l'efficience du PDEQ

Questions	Conclusions	Résultats
Y a-t-il eu des problèmes et facteurs facilitants aux différentes étapes du cycle de vie du PDEQ ?	**Aucun problème majeur n'a été identifié lors de la conception et l'implantation du PDEQ en 2012 :** Depuis l'implantation du programme, le cumul des différentes orientations ministérielles, directives et stratégies ont complexifié l'exécution du programme, selon certains conseillers interrogés.	Action requise : Amélioration de l'expérience client
	Les changements organisationnels de DEC, conjugués à une diminution des budgets de voyage ont été mis en cause dans l'efficience de la mise en œuvre du PDEQ pendant la période 2012-2013 à 2015-2016 : Le principal impact constaté est la disponibilité plus limitée des conseillers des bureaux d'affaires pour mettre le PDEQ en œuvre sur le terrain. DEC a toutefois dépensé son allocation budgétaire en subventions et contributions durant cette période.	Action requise : Optimisation de l'organisation du travail
Comment améliorer l'efficience du PDEQ ?	**L'organisation du travail est globalement efficiente.** Les processus d'affaires et les outils de travail gagneraient à être améliorés selon certains intervenants de DEC.	Action requise : Optimisation de l'organisation du travail
	Le programme est livré en optimisant les ressources financières : Les coûts de fonctionnement représentent 17,7 % des dépenses engagées pour la période évaluée. Ces coûts regroupent les salaires des employés de DEC et les frais associés à la mise en œuvre du PDEQ.	Satisfaisant
	92 % des bénéficiaires du PDEQ interrogés sont satisfaits de leur relation avec DEC. Les bénéficiaires moins satisfaits (8 %) souhaitent des processus administratifs plus simples, du soutien à l'interprétation de la documentation, et enfin des critères d'admissibilité à l'aide financière adaptés à leur besoin.	Satisfaisant
	Le type d'aide utilisé a un impact significatif sur le temps consacré à chaque étape de gestion d'un projet sur le terrain : Le temps consacré à la gestion des subventions est plus court que celui consacré à celle des contributions non remboursables. Le temps consacré à cette dernière est aussi plus court que celui pour la gestion de contributions remboursables. Ainsi, des gains d'efficience pourraient être réalisés en exploitant lorsque possible, des subventions et contributions non remboursables.	Action requise : Adaptation des interventions aux besoins
	L'application du profil de risque a permis un gain d'efficience, en modulant le temps consacré à la gestion des projets en fonction des risques et ce gain représente 28 heures par projet.	Action requise : Adaptation des interventions aux besoins
	Le mode de prestation de service répond à la plupart des besoins des clients interrogés : Des bénéficiaires ont toutefois souligné la difficulté d'accéder aux fonds du PDEQ dans certaines MRC à faible potentiel économique, ce qui expliquerait le peu de projets soumis.	Action requise : Amélioration de l'expérience client

Satisfaisant | Satisfaisant avec possibilité d'amélioration | Action requise

7. Plan d'action

L'évaluation démontre que globalement le PDEQ reste pertinent, atteint les résultats escomptés et qu'il est géré de manière efficiente. À l'issue des différents constats de l'évaluation, six recommandations sont émises visant quatre thèmes : 1) la disponibilité des données et information; 2) l'amélioration de l'expérience client ; 3) la modulation des paramètres d'intervention ; et enfin 4) l'optimisation de l'efficience du PDEQ.

Tableau 7.1
Extraits des constats d'évaluation et recommandations

Extraits des constats appuyant les recommandations	Recommandations
Thème 1 : Disponibilité, qualité et fiabilité des données et informations	
❑ Section 2.5. Limites de l'évaluation : La stratégie de mesure du rendement a été mise à jour entre avril 2015 et mars 2016, mais considérant que la politique sur les résultats devait voir le jour incessamment, les changements recommandés, dont les cibles et le remplacement de certains indicateurs n'ont pas été approuvés. L'évaluation s'est tout de même appuyée sur les cibles disponibles.	**Recommandation 1** : Chaque cinq ans, DEC devrait établir et approuver en temps opportun, des cibles pour les indicateurs de résultats du PDEQ.
❑ Section 2.5. Limites de l'évaluation : L'évaluation de la satisfaction de la clientèle a été effectuée en utilisant la base de données des clients dont le projet a reçu une aide financière de DEC. Comme DEC ne documente pas ses refus informels, il n'a pas été possible pour l'évaluation de couvrir la perspective d'autres entreprises qui n'ont pas obtenu d'aide	**Recommandation 2** : Afin de mieux évaluer la satisfaction de la clientèle et l'adéquation aux besoins, DEC devrait documenter ses interactions avec l'ensemble des promoteurs de projet, y compris ceux ayant reçu un refus informel de DEC.
❑ Constat 18 : L'application de la mesure du rendement est conforme aux exigences. Sa conception pourrait toutefois être améliorée pour mieux refléter les impacts des projets financés par DEC.	**Recommandation 3** : DEC devrait s'assurer que : a) Ses chaînes de résultats et les activités financées soient toujours cohérentes ; b) Ses indicateurs de rendement soient toujours liés à ses activités.
Thème 2 : Amélioration de l'expérience client	
❑ Constat 14 : La grande majorité des PME et OBNL exploitants pour lesquels la situation est applicable considère que les taux d'intérêt offerts par DEC (83%), de même que les modalités de remboursement de DEC (78%) sont plus avantageux comparativement à leur autre bailleur de fonds principal. Seulement 36 % de l'ensemble des bénéficiaires ont indiqué les exigences administratives de DEC comme étant plus avantageuse que celles de leur autre bailleur de fonds principal. Par ailleurs, la multiplicité de bailleurs de fonds ayant chacun leurs critères et modalités de financement est perçue par certains bénéficiaires comme étant une source de confusion et pourrait engendrer un fardeau administratif pour les bénéficiaires.	**Recommandation 4** : Afin d'améliorer l'expérience client, DEC devrait poursuivre la simplification de ses processus administratifs.
❑ Constat 38 : Tous les aspects évalués du processus de financement ont obtenu un taux de satisfaction supérieur à 92 %. Les bénéficiaires insatisfaits (8%) souhaitent notamment des processus administratifs plus simples, des critères d'admissibilité qui tiennent compte de la diversité des contextes et un soutien à l'interprétation des documents.	

Thème 3 : Adaptation des interventions aux besoins

- Constat 10 : Afin de mieux aligner le PDEQ à l'évolution des besoins des entreprises et des régions, les intervenants de DEC interrogés ont suggéré des pistes d'amélioration incluant la révision des critères d'admissibilité des volets *Relève et transfert d'entreprises* et *Promotion des atouts des régions*.
- Constat 34 : Les conseillers responsables de la livraison du PDEQ considèrent avoir reçu la formation dont ils ont besoin pour livrer le PDEQ. Ils souhaitent de plus avoir accès à une spécialisation sectorielle.
- Constat 43 : Pour les intervenants internes, le modèle de prestation du PDEQ « à la demande » est adéquat. Il gagnerait toutefois à être toujours adapté en fonction de la clientèle et des secteurs d'activité. Les conseillers pourraient également jouer un rôle d'accompagnateur notamment dans certaines MRC à faible potentiel économique.
- Constat 42 : Environ 62 % des projets approuvés durant la période évaluée présentent un risque faible. De plus, la prise de risque de DEC est restée stable au fil des ans avec un taux de perte moyen de 10 % entre 2007 et 2016. Les intervenants internes suggèrent que DEC gagnerait à prendre plus de risques pour les types de projets faisant habituellement partie des volets *Création et démarrage d'entreprises* et *Innovation et transfert technologique*.

Recommandation 5 : Pour mieux répondre aux besoins des entreprises et des régions du Québec, DEC devrait s'assurer que :

a) Son modèle de prestation de services et les critères d'admissibilité du PDEQ soient modulés aux spécificités de la clientèle ciblée ;

b) Ses conseillers possèdent ou puissent facilement accéder aux expertises spécialisées nécessaires pour analyser les projets et mieux accompagner les promoteurs.

Thème 4 : Optimisation de l'efficience du PDEQ

- Constat 30 : L'implantation du PDEQ s'est bien déroulée, notamment grâce à des outils plus fonctionnels ainsi qu'à une formation adaptée. Les directives et orientations ministérielles qui se sont ajoutées depuis l'implantation du programme complexifient l'exécution du programme.
- Constat n°32 : Les processus d'affaires sont efficients, par ailleurs, des pistes d'amélioration ont été suggérées par les intervenants de DEC interrogés. Les gains d'efficience résultant de ces suggestions restent néanmoins à documenter.
- Constat 40 : Le temps consacré à la gestion des subventions est plus court que celui consacré à la gestion des contributions non remboursables, et ce, à toutes les étapes de gestion de projet. Le temps consacré à la gestion des contributions non remboursables est aussi plus court que celui pour la gestion de contributions remboursables. Ainsi, l'octroi de subventions ou de contributions non remboursables pour des projets peu risqués et dont le montant d'aide est peu élevé permettrait un gain d'efficience.
- Constat 12 : [...] L'aide aux groupes intermédiaires est justifiée. [...] Le coût de l'activité ou du service offert par les groupes intermédiaires semble peu influencer le choix des bénéficiaires interrogés.

Recommandation 6 : Afin d'optimiser l'efficacité de la mise en œuvre du PDEQ, DEC devrait :

a) Poursuivre l'intégration des différents outils d'orientation ministérielle ;

b) Documenter les coûts-bénéfices liés à l'utilisation des différents types de contribution en fonction des niveaux de risque et des montants d'aide octroyés ;

c) Documenter les gains d'efficience réalisés suite à la mise en place des nouveaux processus d'affaires.

Tableau 7.2
Plan d'action

Recommandations	Réponses de la gestion	Échéancier	Centre de responsabilité
Disponibilité, qualité et fiabilité des données et informations sur le rendement			
1. Chaque cinq ans, DEC devrait établir et approuver en temps opportun des cibles pour les indicateurs de résultats du PDEQ.	Avec la mise en œuvre de la nouvelle Politique sur les résultats du gouvernement du Canada le 1er avril 2018, DEC a rédigé son Profil d'information sur le rendement (PIR) pour les programmes en vigueur. DEC a établi des indicateurs pour le programme PDEQ et élaborera des cibles de rendement qui porteront sur les exercices 2018-2019 à 2023-2024.	Été- Automne 2018	DGPRP
2. Afin de mieux évaluer la satisfaction de la clientèle et l'adéquation aux besoins, DEC devrait documenter ses interactions avec l'ensemble des promoteurs de projet, y compris ceux ayant reçu un refus informel de DEC.	Dans le cadre du développement du nouveau système de gestion des subventions et contributions, DEC déploiera un premier module sur la gestion des relations clients. Ce module offre un support pour les interactions avec les clients, en amont à la demande d'aide financière. En plus de contribuer à l'amélioration du service offert aux clients, il permettra de documenter et optimiser la gestion des données en lien avec les interactions clients, notamment : les demandes embryonnaires, les rejets informels, le référencement à d'autres ministères et partenaires, les demandes d'information générale et info-conseils et les contacts clients. Ce module sera déployé en pilote en juin 2018 à quatre bureaux d'affaires (BA) puis à l'ensemble des BA en septembre 2018.	Automne 2018	DECIA
3. DEC devrait s'assurer que : 3a. Ses chaines de résultats et les activités financées soient toujours cohérentes.	DEC apportera une attention particulière dans l'identification des indicateurs les plus pertinents aux projets financés, notamment en standardisant des indicateurs types pour des catégories de projets (par exemple des renouvellements d'OBNL ou des initiatives particulières) et une assurance-qualité lors de la révision des projets pour approbation.	En continu	DGOR
3b. Ses indicateurs de rendement sont toujours raisonnablement liés à ses activités.	Conformément aux exigences de la Politique sur les résultats, DEC a déposé un PIR pour le programme PDEQ au Secrétariat du Conseil du Trésor en novembre 2017. Le PIR inclut les chaines de résultats et les activités financées ainsi que les indicateurs de rendement. DEC entend réviser son PIR une fois par semestre de concert avec la revue semestrielle des interventions afin de s'assurer que les chaines de résultats, les activités financées et les indicateurs soient cohérents.	Fins de semestre pour les cinq prochains exercices	DGPRP
Amélioration de l'expérience client			
4. Afin d'améliorer l'expérience client, DEC devrait poursuivre la simplification de ses processus administratifs et le travail en collaboration avec les autres bailleurs de fonds pour minimiser le fardeau administratif collectif sur les bénéficiaires.	En 2018-2019, DEC saisit l'opportunité du déploiement du nouveau système de gestion des subventions et contributions pour revoir ses processus d'affaires en modernisant et simplifiant les façons de faire en vue d'améliorer l'expérience client. Dans le cadre de cette révision, des consultations des clients externes ont été réalisées pour identifier les pistes d'améliorations de leur expérience avec DEC et ce à toutes les étapes d'un projet : de la réception de la demande jusqu'au remboursement de la contribution. Ces pistes d'améliorations se rajoutent à celles qui seront suggérées par les employés. Le déploiement du nouveau système, incluant les processus revus, est prévu pour l'été 2019.	Été 2019	DECIA

Adaptation des interventions aux besoins			
5. Pour mieux répondre aux besoins des entreprises et des régions du Québec, DEC devrait s'assurer que : 5a. Son modèle de prestation de services et les critères d'admissibilité du PDEQ soient modulés aux spécificités de la clientèle ciblée.	DEC continuera à veiller, en fonction de ses priorités et de celles du gouvernement, à prendre en considération les besoins des entreprises des régions du Québec dans l'élaboration de ses programmes et initiatives, et à adapter son modèle de prestation en fonction de sa clientèle et des secteurs d'activités prioritaires à l'aide. En 2016, en vue d'élaborer son nouveau Plan stratégique 2021, DEC a entrepris une stratégie d'engagement « Dialogue sur le développement économique des régions du Québec », laquelle a attiré plus de 1 000 participants de toutes les régions du Québec. Les opinions et les idées exprimées ont permis à DEC d'améliorer la mise en œuvre de son programme de façon à répondre aux besoins des PME et des régions du Québec en développant, entre autres, de nouveaux volets pour le PDEQ. DEC va continuer la mise en œuvre de sa stratégie d'engagement en initiant des consultations avec sa clientèle (ex. tables rondes avec des intervenants en développement économique régional ; panels de discussion avec les femmes) afin de s'assurer que ses interventions répondent aux besoins spécifiques de celle-ci en apportant, au besoin, des modifications à ses paramètres ou critères. Afin de tenir compte des besoins spécifiques de certains groupes sous-représentés, DEC a développé en 2017 de nouveaux paramètres d'intervention ciblant les autochtones. Des analyses sont en cours pour ajuster les paramètres d'intervention aux besoins des femmes entrepreneures ainsi que pour stimuler l'innovation en entreprises. DEC pourra prochainement se prévaloir de nouvelles modalités génériques, développées par le Secrétariat du Conseil du Trésor dans le cadre d'un projet pilote. Ces nouvelles modalités permettront une flexibilité accrue dans la prestation de services aux entreprises et régions du Québec en créant de nouvelles autorisations, dispositions et exceptions pour les modalités du PDEQ par l'utilisation, entre autres, de financements fondés sur des mesures incitatives ainsi que les prix et les défis.	Printemps 2019	DGPRP
5b. Ses conseillers possèdent ou puissent facilement accéder aux expertises spécialisées nécessaires pour analyser les projets et mieux accompagner les promoteurs.	Dans le cadre de sa planification intégrée des ressources, DEC a identifié la formation des conseillers comme une priorité pour habiliter les employés avec des compétences de l'avenir. Considérant que le modèle d'affaires des clients est en constant changement, les employés doivent toujours être informés et acquérir les expertises, notamment dans les nouvelles technologies. En plus de formations individuelles, un curriculum de formation sera développé.	En continu et curriculum développé à l'automne 2018	DGOR
Optimisation de l'efficience du PDEQ			
6. Afin d'optimiser l'efficacité de la mise en œuvre du PDEQ, DEC devrait : 6a. Poursuivre l'intégration des différents outils d'orientation ministérielle.	DEC poursuivra l'intégration des différents outils d'orientation ministérielle qui, en les mettant à la disposition de ses conseillers pour les guider dans la sélection des projets en fonction des priorités actuelles du ministère et du gouvernement, permettront une meilleure compréhension commune et des gains d'efficience. Deux outils ont dernièrement été révisés et développés : (1) L'Outil intégrateur 3.0, un outil révisé au mois d'avril 2018 afin d'intégrer les nouveaux résultats ministériels et les indicateurs identifiés dans la Politique sur les résultats ; (2) Un nouvel outil dynamique élaboré afin d'expliquer comment les priorités	Printemps 2019	DGPRP

	ministérielles 2018-2019 de DEC s'inscrivent dans le contexte économique du Québec, le Plan stratégique de DEC, la Stratégie de croissance économique pour le Québec ainsi que dans les grandes priorités du gouvernement. DEC simplifiera et synthétisera dans la mesure du possible ses futurs outils d'orientation ministérielle pour tenir compte des préoccupations soulevées. De plus, lors des rencontres biannuelles organisées avec ses Bureaux d'affaires, DEC saisira l'occasion pour fournir une mise à jour des plus récents changements apportés aux orientations ministérielles et pour sonder ses conseillers sur leur appréciation des outils à leur disposition et sur leurs besoins.		
6b. Documenter les coûts-bénéfices liés à l'utilisation des différents types de contribution en fonction des niveaux de risque et des montants d'aide octroyés.	En collaboration avec la DPOO et la DGFM, nous comptons procéder à une analyse des coûts en apportant une distinction entre une contribution de type remboursable vs non remboursable. Nous procéderons à l'analyse contribution remboursable vs non remboursable puisqu'il existe peu de projets financés de type A et D.	Hiver 2019	DGFM
6c. Documenter les gains d'efficience réalisés suite à la mise en place des nouveaux processus d'affaires.	Au cours des trois dernières années, DEC a déployé plusieurs initiatives afin d'optimiser le processus d'affaires, par exemple par l'implantation d'un profil de risque automatisé et intégré dans ses systèmes, des analyses régulières ou simplifiées selon le niveau de risque et la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques qui inclue des orientations et paramètres en matière de gestion du risque. Par ailleurs, dans le cadre de la révision des processus de prestation des programmes en vue du déploiement du nouveau système de gestion des S&C, DEC examinera ses processus d'affaires, notamment l'aspect des signatures électroniques pour documenter les gains ou inconvénients.	Automne 2019	DECIA